

Toni Kyhyräinen

Tuotehinnoittelun kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

04.05.2016

Tekijä Otsikko	Toni Kyhyräinen Tuotehinnoittelun kehittäminen
Sivumäärä Aika	41 sivua + 6 liitettä 04.05.2016
Tutkinto	Insinööri (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Jälkimarkkinoinnin markkinointipäällikkö Andreas Ehrnrooth Lehtori Pauli Järvensivu
<p>Opinnäytetyö tehtiin Helkama-Auto Oy:n jälkimarkkinointiosastolle. Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen hinnoittelustrategiaa ja tarkentaa hinnoitteluprosessia. Helkama-Auto Oy on toiminut ŠKODA autojen, -varaosien, ja -lisävarusteiden maahan-tuojana Suomessa vuodesta 1947 lähtien. Suomen markkinoilla ŠKODA on kolmanneksi myydyin automerkki, ja volyymi kasvaa jatkuvasti. Jotta nykyinen menestys ja kilpailukyky voidaan ylläpitää, tulee organisaation keskittyä entistä enemmän jälkimarkkinointiosaston tuotehinnoitteluun. Tutkimuksen tavoitteena on yhtenäistää, mutta samalla luoda tulevaisuu-teen tähtäävä hinnoittelustrategia.</p> <p>Viitekehys koostuu kolmesta pääteoriasta: Muutosjohtaminen, Business Process Improve-ment (BPI) ja Kraljicin matriisi. Teoriat valittiin tukemaan toisiaan, sekä mahdollistamaan toimintatutkimuksen toteutuksen. Muutosjohtaminen toteutettiin John Kotterin kahdeksan portaisen prosessin mukaisesti. BPI pohjautui Toyotan kehittämään Lean toimintamalliin. Tässä toimintamallissa määritetään asiakkaan arvo, ja karsitaan pois arvoa tuottamattomat tekijät. Kraljicin luomalla yksinkertaisella matriisilla kategorioitiin organisaation tuoteryhmiä.</p> <p>Työn tuloksena muutoskohteiksi valittujen tuoteryhmien jälleenmyyjälennukset yhtenäistyi-vät, ja tuotteiden hinnat saatiin kilpailukykyisemmiksi. Hinnoitteluprosessi tarkistettiin ja päi-vitettiin, mikä jatkossa tukee nykyisiä muutoksia. Työn aikana luotiin valmiita strategioita seuraaville tuoteryhmille.</p> <p>Jatkotoimenpiteinä tuoteryhmien hinnastomuutokset tullaan julkaisemaan kuukausittain. Jatkossa hinnoittelustrategiaa ja hinnoitteluprosessia tarkastellaan useammin, jotta toimin-tojen parantaminen olisi pysyvää.</p>	
Avainsanat	Muutosjohtaminen, Business Process Improvement, Kraljicin matriisi, Hinnoittelun kehittäminen

Author Title	Toni Kyhyräinen Development of the Product Pricing
Number of Pages Date	41 pages + 6 appendices 4 May 2016
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Andreas Ehrnrooth, After Sales Marketing Manager Pauli Järvensivu, Senior Lecturer
<p>This thesis was written for After Sales department of Helkama-Auto. The aim of this action research is to develop the organization's pricing strategy and focus the pricing process. Helkama-Auto has been importer of ŠKODA cars, parts and accessories in Finland since 1947. In Finland ŠKODA is 3rd most sold brand of cars and the volume increase all the time. In order to maintain the current success and competitiveness, the organization should focus more on the pricing strategy of the after sales department. The aim of this study is to unify and at the same time create a forward-looking pricing strategy.</p> <p>The framework consists of three main theory: Change Management, Business Process Improvement and the Kraljic matrix. The theories were selected to support each other as well as to enable the implementation of the action research. Change management was carried out in accordance with John Kotter's process overview. BPI is based on the Lean model created by Toyota. This model focuses on identifying the customer value and eliminating all factors that do not increase this value. Kraljic's simple matrix was used to categorize the product groups of the organization.</p> <p>As a result of work: the dealer discounts were harmonized and prices were more competitive in selected product groups. The pricing process was reviewed and updated to continue to support the current changes. During the work, new pricing strategies were created for the company's product groups.</p> <p>In the future, the harmonization of product groups will be published monthly. In the future, the pricing strategy and pricing process is examined more often, so that the improvement of the functions would be permanent.</p>	
Keywords	Change Management, Business Process Improvement, Kraljic matrix, Pricing development

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Helkama-yhtiöt	1
1.2	Helkama-Auto Oy	2
1.3	ŠKODA AUTO	3
1.4	Toimialan kuvaus	4
1.5	Tutkimuksen tarve	7
1.6	Kehittämistehtävän rajaus	7
1.7	Hinnoittelustrategia	8
2	Kehittämiskohteen tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	8
2.1	Tutkimuskysymykset	9
2.2	Tavoitteet	9
2.3	Mittarit	10
3	Teoreettinen viitekehys	11
3.1	Muutosjohtaminen	11
3.2	Business Process Improvement (BPI)	13
3.3	Kraljicin malli	14
4	Muutoksen toteutus	17
4.1	Toimintatutkimus	18
4.2	Nykytilanteen analysointi	19
4.2.1	ABC-analyysi	20
4.2.2	SWOT-analyysi	21
4.2.3	Kyselylomake	21
4.3	Benchmarking	23
4.3.1	Ulkoinen benchmarking	24
4.3.2	Sisäinen benchmarking	24
4.4	Kraljicin matriisi	24
4.5	Muutosjohtaminen	27
4.5.1	Lähtökohtien valmistelu	27
4.5.2	Päätös mitä tullaan tekemään	28
4.5.3	Toteutus	28
4.5.4	Juurruttaminen	28
4.6	Business Process Improvement	29

4.6.1	Lähtötilanne	29
4.6.2	Uuden prosessin tarkoitus	29
4.6.3	Hinnoitteluprosessin muokkaaminen	30
4.6.4	Hinnoitteluprosessin julkaiseminen	31
5	Tulokset	31
5.1	Tyytyväisyyskyselyn tulokset	31
5.2	Mittareiden tulokset	32
5.2.1	Lisävaruste ryhmä 1	33
5.2.2	Lisävaruste ryhmä 2	34
5.2.3	Varaosat ryhmä 1	35
5.3	Tutkintakysymysten vastaukset	36
5.3.1	Miten yhtenäistää tuotekategorian alennukset vaarantamatta katetta?	36
5.3.2	Miten määritetään kategoriat joihin resursseja tulee painottaa?	36
5.3.3	Miten määritetään tuotteet joiden kateprosentit laskevat?	37
5.3.4	Miten volyymi kompensoi kateprosentin laskun?	37
6	Johtopäätökset	38
6.1	Toimintatutkimuksen onnistuminen ja arviointi	38
6.2	Viitekehityksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen	39
6.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	40
6.4	Jatkotoimenpiteet	41
	Lähteet	42
	Liitteet	
	Liite 1. Varaosamarkkinat Suomessa (SALATTU)	
	Liite 2. Hinnoittelutyytyväisyyskysely	
	Liite 3. Tuoteryhmien jaottelu matriisi (SALATTU)	
	Liite 4. Hinnoitteluprosessi (SALATTU)	
	Liite 5. Yhteenveto hinnoittelutyytyväisyyskyselyn tuloksista (SALATTU)	
	Liite 6. Hinnoittelustrategia (SALATTU)	

1 Johdanto

Opinnäytetyössä perehdytään hinnoittelun kehittämiseen autoalan jälkimarkkinointiosastolla merkkiorganisaatiossa. Tiivistettynä tarkoitus on luoda nykyaikainen ja samalla myös tulevaisuuteen tähtäävä hinnoittelu, joka tukee jokaista osapuolta aina toimittajasta jälleenmyyjän kautta loppuasiakkaaseen.

Kilpailukykyisellä hinnoittelulla pystytään pitämään nykyiset asiakkaat tyytyväisinä, mutta samalla myös saamaan mahdollisesti jo kertaalleen menetetyt asiakkaat takaisin. Aikaisempien tutkimustulosten perusteella organisaatiossa oli tiedossa, että nykyinen hinnoittelu on hyvin asiakaslähtöinen, sekä muihin merkkiorganisaatioihin verrattuna melko edullinen. Kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja myyntiä kehittääkseen organisaatiossa koettiin, että muutosta on kumminkin saatava aikaiseksi hyvinkin nopealla aikataululla.

Muutoksia oli jo aiemminkin tehty, mutta selkeää prosessikuvausta eikä hinnoittelustrategiaa ollut, joten hinnoittelun kehittäminen tulee tukemaan koko Helkama-Auto organisaatiota.

Laajan tuoteryhmä määrän vuoksi työ rajattiin koskemaan ainoastaan muutamia näistä. Tarkoituksena on etsiä oikeat ja sopivimmat menetelmät joilla jatkossa pystytään hinnoittelu toteuttamaan mahdollisimman yhtenäisesti, ja samalla säilyttäen hyvän kilpailukyvyn.

Työssä esitettävät liitteet ovat joko salattuja tai osittain salattuja, liikesalaisuuksiin vedoten.

1.1 Helkama-yhtiöt

Helkama-yhtiöt on vuonna 1905 perustettu suomalainen perheyritys, joka työllistää noin 500 henkilöä, ja jonka yhteenlaskettu liikevaihto ylittää noin 300 miljoonaan euroon. (Helkama)

Helkama-yhtiö muodostuu hyvinkin erilaista liiketoimintaa harjoittavista yrityksistä. Mukana on edelleen osittain alkuperäinen liiketoiminta, josta koko Helkama-yhtiö on kasvanut. Nykyisin toiminnassa ovat mukana Helkama-Auto Oy, Helkama-Kiinteistöt Oy, Suomen Koneliike Oy, Uuttera-yhtiöt ja Helkama Emotor Oy. (Helkama)

Helkama-Auto Oy toimii nykyisin, vain ja ainoastaan ŠKODA autojen-, varaosien- ja lisävarusteiden maahantuoja Suomessa. Aikaisemmin toisena merkinä on ollut muun muassa Mitsubishi.

Helkama-Kiinteistöt Oy toimii nimensä mukaisesti toimisto- ja neuvottelutilojen vuokraajana. (Helkama-Auto 1., 2015)

Suomen Koneliike Oy harjoittaa holding- ja kiinteistötoimintaa. (Helkama-Auto 1., 2015)

Uuttera- yhtiöt muodostuvat kolmesta osakeyhtiöstä. Helsingin Uuttera Oy ja Kiinteistö-Uuttera Oy omistavat kiinteistöjä pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulta. Uuttera Oy sijaitsee Hangon Vapaasatamassa ja vastaa autojen maahantuontikunnostuksista, sekä niin kotimaisista kuin kansainvälisistä varastointi- ja kuljetuspalveluista. (Helkama-Auto 1., 2015)

Helkama Emotor Oy:n tytäryhtiöinä toimivat Helkama Bica Oy, Helkama Velox Oy ja Suomen Polkupyörätukku Oy. Helkama Bica Oy valmistaa niin teollisuuskaapelia kuin laivoihin tarkoitettuja erikoiskaapeleita. Helkama Velox Oy valmistaa lähes jokaiselle suomalaiselle tuttuja Jopo polkupyöriä. (Helkama-Auto 1., 2015)

1.2 Helkama-Auto Oy

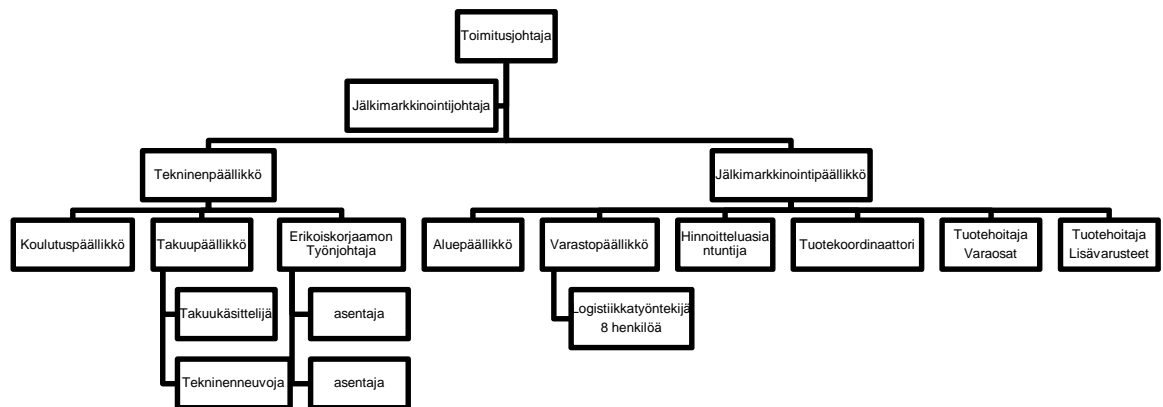
Helkama-Auto Oy on nykyisin yksinomaan ŠKODA-autojen, -varaosien ja -lisävarusteiden maahantuoja Suomessa. ŠKODA maahantuoja Helkama-Auto Oy on toiminut jo vuodesta 1947, jonka ansiosta se on ŠKODA-valmistajan pitkäaikaisin maahantuoja. (Helkama-Auto 2., 2015)

Helkama-Auto Oy:n pääkonttori sijaitsee Espoossa Helkama-Kiinteistöt vuokraamistaan tiloissa. Samoista tiloista löytyy oma varasto varaosille ja lisävarusteille, koulutuskeskus

sekä erikoiskorjaamo. Kaikki jälleenmyyjät ja huoltopisteet ympäri Suomen ovat kuitenkin itsenäisiä toimijoita.

Helkama-Auto Oy:n liikevaihto vuonna 2013 oli 164,9 miljoonaa euroa, josta voittoa kertyi 3,66 miljoonaa euroa. (Helkama-Auto-konsernin Vuosikatsaus 2013, 3.)

Viimeisten vuosien aikana vakituista henkilökuntaa on ollut hieman vajaa 100 henkilöä. Tästä määrästä suurin osa työskentelee Helkama Rent Oy:n palveluksessa. Toimintatutkimuksen kannalta organisaatiomallissa keskitytään jälkimarkkinointiosastoon.



Kuvio 1. Helkama-Auto Oy jälkimarkkinointiosaston organisaatiokaavio.

Helkama-Auton tytäryhtiö, Helkama Rent Oy, edustaa Avis- ja Budget-autovuokrausketjuja Suomessa (Helkama-Auto 2., 2015). Helkama Rentillä on pääkaupunkiseudulla omassa omistuksessa olevat autojenvuokrauspisteet, mutta muualla Suomessa vuokrauspisteitä hoitavat franchise -yrittäjät. (Helkama-Auto 3., 2015)

1.3 ŠKODA AUTO

Maailman kolmanneksi vanhin autovalmistaja, joka nykyisin on osa Volkswagen konsernia. Vuonna 1895 Václav Laurin ja Václav Klement perustivat yhtiön Laurin&Klement joka valmisti polkupyöriä. Tuotanto eteni myöhemmin polkupyöristä moottoripyöriin ja

myöhemmin autoteollisuuteen. Vuonna 1925 ŠKODA Plzen osti Laurin&Klementi yrityksen, jonka jälkeen merkki on ollut ŠKODA. Historia näkyy edelleen ŠKODA brändissä. Laurin&Klement on parhain varustelutaso ŠKODA autoissa ja ŠKODA on vahvasti esillä pyöräilyssä esimerkiksi Tour de France -kilpailussa. (ŠKODA historia)

Kehittämistehtävää tehdessä ŠKODA mallistoon kuului kuusi automallia: Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Superb ja Yeti.

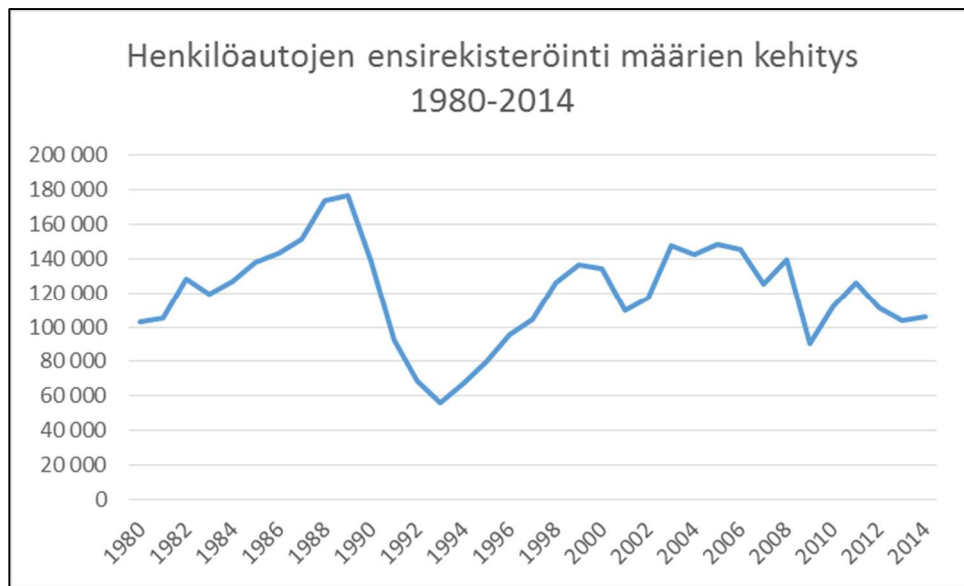
1.4 Toimialan kuvaus

”Vuonna 2014 Suomessa ensirekisteröitiin 120 111 uutta autoa. Uusia henkilöautoja rekisteröitiin 106 236, pakettiautoja 10 624, kuorma-autoja 2560, ja linja-autoja 691 kappaletta. Vuoteen 2013 verrattuna henkilöautokauppa kasvoi 2,7 prosenttia.” (Autoalan tiedotuskeskus 1., 2015)

Vaikka 2014 ensirekisteröitiin enemmän henkilöautoja kuin vuonna 2013 on Suomen autokanta silti hyvin iäkäs. Suomessa liikennekäytössä olevien henkilöautojen keski-ikä on jopa 11,4 vuotta. (Autoalan tiedotuskeskus 2., 2015) Silti autojen vuoden 2014 romutusikä yltää keski-ikänsä koko Suomessa 20,4 vuoteen. (Autoalan tiedotuskeskus 3., 2015)

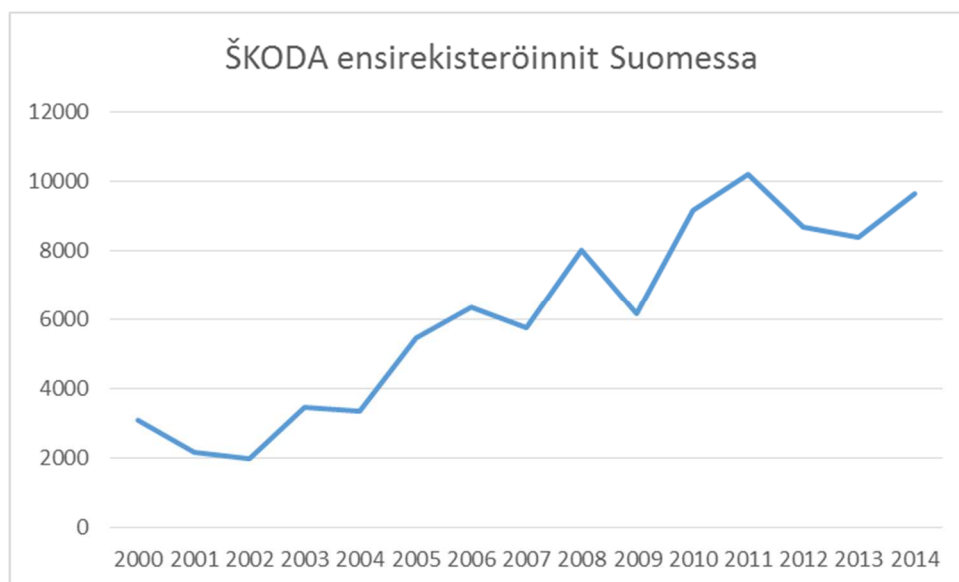
Suomessa autokantaa on koitettu saada uudemmaksi erilaisten muutosten myötä. Muutoksia on ollut mm. uudempaa pienipäästöisempää ajoneuvoa suosiva verotus. Viimeisin kampanja on vuodelta 2015, jolloin vanhan auton romuttamisesta sai 1500 euron edun, uuden auton oston yhteydessä.

Uusien autojen myynti on vaihdellut Suomen markkinoilla todella paljon. Jos tarkastellaan asiaa 2000 -luvusta eteenpäin havaitaan, että vuosina 2000-2008 vuosittainen keskiarvo on noin 134 000 henkilöautoa vuodessa. Vuodesta 2008 myynti on jälleen hiipunut noin 108 000 auton vuosivauhtiin. (Autoalan tiedotuskeskus 4., 2015)



Kuvio 2. Henkilöautojen ensirekisteröinnit Suomessa 1980-2014.

Helkama-Auto Oy on toiminut ŠKODA autojen maahantuojana vuodesta 1947 lähtien, mutta vasta 2000 -luvun alussa myynti kehittyi merkittävästi. Octavia mallin siivittämänä ŠKODA autojen myynti on yltänyt Suomessa nykyiselle tasolle kolmen myydyimmän automerkin joukkoon. Oheisesta kuviosta selviää myynnin kehitys tarkemmin.



Kuvio 3. ŠKODA ensirekisteröinnit Suomessa 2000-2014.

Kumpaakin ensirekisteröintitilastoa tarkastellessa havaitaan vuoden 2008 verotusmuutoksen vaikutus niin kokonaismarkkinoihin kuin myös yksittäiseen automerkkiin

Vanhempi autokanta, mutta silti uusia automalleja myyvä merkki aiheuttaa jälkimarkkinointiosastolle haasteita tuotteiden hallintaan ja hinnoitteluun. Liitteessä 1 on esitelty tarkemmin kuinka uusien autojen myyntiluvut vaikuttavat varaosien myyntiin. Kyseinen liite on salattu, koska se on tarkoitettu ainoastaan automaahantuojiin käyttöön.

Autoala voidaan jakaa yksinkertaisimmillaan kahtia; automyyntiin ja jälkimarkkinointiin. Jälkimarkkinointi vastaa autojen huolto/korjaus -toimenpiteistä, huolto-organisaation koulutuksesta, teknisestä tuesta, sekä jälkimarkkinointiin liittyvistä hankinnoista, kuten esimerkiksi varaosista ja lisävarusteista.

Tässä opinnäytetyössä tullaan keskittymään juuri jälkimarkkinointiosaston hankintojen hinnoitteluun.

Nykypäivinä kilpailu on erittäin haastavaa, toimittajia on useampia, hinnat ja toimitusajat saattavat vaihdella huomattavasti. Taloudellinen tilanne vaikuttaa myös erittäin paljon asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, etenkin autojen suhteen, sillä autojen huollattaminen koetaan yleisesti ottaen pelkästään kuluksi. Tämä käy ilmi Talouselämän artikkelissa Korjaamoketju: Nämä uskomukset autonhuollosta ovat pelkkiä myyttejä. ”Auton huollattaminen on useimmille vain välttämätön paha, mutta Euroopan vanhin autokanta pitää Suomessa huolen siitä, että huolloille on tarvetta. Huoltokulut voivat olla jopa 40 prosenttia auton elinkaaren aikaisista kuluista.” (Talouselämä, 2015)

Jo pelkästään Suomen sisäisillä markkinoilla on useita eri varaosatoimittajia. Viime vuosina verkko-ostaminen on yleistynyt. Verkko-ostamisesta on tullut turvallista ja kuljetuksista luotettavaa, joka on tuonut markkinoille enemmän kilpailua.

Varaosat voidaan luokitella kahteen ryhmään: alkuperäiset varaosat ja tarvikeosat. Tässä tapauksessa vaihtoehtoisia varaosatoimittajia ovat tarviketoimittajat ja toinen alkuperäisten varaosien maahantuoja Suomessa. Volkswagen-konserniin kuuluu muun muassa seuraavat merkit: Audi, SEAT, ŠKODA ja Volkswagen. Näiden merkkien välillä on kuitenkin täysin samoja varaosia, joita Suomessa myyvät VV-Auto Oy ja Helkama-Auto Oy. Helkama-Auto Oy toimii ainoastaan ŠKODA autojen maahantuojana, kun taas VV-Auto Oy hallinnoi muita konsernin merkkejä.

1.5 Tutkimuksen tarve

Yleisesti varaosien ja lisävarusteiden hinnoitteluun yritykset eivät käytä suuria resursseja ohjelmistojen suhteen, vaan pääasiassa hinnoittelu tulee joko kertaalleen määritetystä kaaviosta, tai hinnoittelijat määrittävät ne itse rakentamallaan työkaluillaan. Näin hinnoittelu ei ole välttämättä yhtenäistä, eikä kilpailukykyistä.

Mielestäni Rami Jaulus on kuvannut hyvin yhdellä lauseella tarvetta tälle tutkimukselle: ” Kuinka paljon aikaa, vaivannäköä ja resursseja (markkinointitietoja, IT-työkaluja) yritykseni käyttää autojen hinnoitteluun, entä varaosien hinnoitteluun?”. (Jaulus, NG Group, 2015)

Heinäkuussa 2012 aloitin Helkama-Auto Oy:n jälkimarkkinointi-osastolla tuotehoitajana. Yhdessä kahden kollegani kanssa vastaamme ŠKODA-varaosien, -lisävarusteiden sekä oheistuotteiden hankinnoista, sekä hinnoittelusta. Kollegat ovat pitkään toimineet samassa tehtävässä, mutta uutena aloittavana henkilönä havaitsin selkeän dokumentoidun hinnoittelustrategian puuttumisen. Täten valitsin opinnäytetyöni aiheeksi nykyaikaisen hinnoittelustrategian luomisen.

Koska mitään dokumentoitua hinnoittelustrategiaa ei ollut, oli selvästi havaittavissa suositushintojen sekä marginaalien huomattavat erot tuoteryhmien sisällä. Myöskään hintamuutoksiin tuotteiden elinkaaren aikana ei ollut kiinnitetty huomiota.

Selkeän hinnoittelustrategian puute sai osan jälleenmyyjistämme lisäämään osaan tuotteistamme isomman jälleenmyyjän kateprosentin, jolloin suositushintamme eivät vastanneet todellista myyntihintaa. Myös omat tuoteryhmämme eivät olleet katetasoiltaan kovinkaan yhtenäisiä.

Uudenlaista hinnoittelustrategiaa pohtiessa tarkastelin myös valmistajan ehdotusta kateprosentista eri tuoteryhmissä. Valmistajan ehdotus ei ollut mielestäni toimiva malli etenkin Suomen markkinoilla, joissa kilpailua hankaloittaa samaan konserniin kuuluva maahantuoja.

1.6 Kehittämistehtävän raja

Alusta alaan oli selvää, että tarkoituksena oli luoda jotain uutta. Uusi hinnoittelustrategia pohjautuu katteisiin ja hintaan. Muutoksessa tuli kuitenkin ottaa huomioon ettei muutosta voi tehdä koko tuotevalikoimalle. Myös opinnäytetyöhön yleisesti käytetty aika ei olisi ollut riittävä koko tuotevalikoiman muutokseen.

Tutkiessani tuoteryhmiä, joista myyntimme koostuu, päätin rajata kehittämistehtäväni koskemaan vain muutamaa ryhmää, joilla on eniten merkitystä myyntitulokseen. Rajausta tehdessä oli myös muistettava, ettei muutos kosketa ainoastaan Helkama-Autoa, vaan myös jälleenmyyjiamme, sekä loppukäyttäjiä.

Nykyaikaisen, mutta tulevaisuuteen tähtäävän hinnoitteluprosessin lopullinen rajaus muotoutui yhteistyössä tämän hetkisten jälleenmyyjijemme kanssa.

1.7 Hinnoittelustrategia

Hinnoittelu on yksi tärkeimmistä strategisista tekijöistä, joka vaikuttaa tuotteiden sijoittumiseen markkinoilla. Yrityksen kannalta on erittäin tärkeää, että heidän tuotteensa on laadukas, mutta silti hinnaltaan kilpailukykyinen. Automaahantuojaan kannalta tilannetta hankaloittaa se että heillä on ainoastaan yksi toimittaja, mutta myynnin osalta kilpailijoita on useita.

Monet yritykset kopioivat suoraan suurten toimijoiden mainoksia hinnoista tai alennuksista ymmärtämättä kumminkaan perusasioita mainosten takana (Hill 2013, 28). Tästä johtuen loimme täysin omanlaisen, ja erittäin kilpailukykyisen ja kannattavan hinnoittelustrategian, jossa keskitytään olennaisiin seikkoihin.

2 Kehittämiskohteen tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusprosessin kannalta on erittäin tärkeää että itse tutkimusongelma on määritelty ja rajattu tarkasti, koska muuten tutkitaan väärä asioita, jotka johtavat väärin tuloksiin. (Kananen 2015,45).

Tutkimusongelman ratkaisuun käytetään tutkimusmenetelmiä, jotka sisältävät aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Menetelmät muodostavat omat tutkimusotteet, joita ovat niin laadullinen kuin määrällinen. (Kananen 2015,63.)

Kehittämistehtävän tutkimusongelma kiteytyy seuraavaan lauseeseen *Miten optimoidaan katesato Helkama-Auto Oy:n myymille varaosille ja lisävarusteille?* Tutkimusongelma itsessään oli hyvin kattava, joka mahdollisti laadullisen ja määrällisen tutkimuksen. Tutkimusongelma tuli kuitenkin rajata, jotta tähän rajattuun alueeseen pystyttiin panostamaan enemmän, ja näin keskittymään olennaisiin seikkoihin.

2.1 Tutkimuskysymykset

”Tutkimuskysymykset pitäisi asettaa miten-muotoon eli muotoon, jolla saadaan aikaiseksi muutos” (Kananen 2014, 31.) Pelkkä mitä-muoto olisi vastannut vain kysymykseen, mutta ei olisi johtanut muutokseen.

Aloituvaiheessa tutkimuskysymyksiä oli useampia, mutta työn käynnistyttyä havaitsin monen kysymyksen olevan hyödytön rajattuun tutkimusongelmaan. Tutkimusongelman tutkimuskysymyksiksi muokkaantuivat seuraavalaiset kysymykset:

- Miten yhtenäistää tuotekategorian alennukset vaarantamatta katetta?
- Miten määritetään kategoriat joihin resursseja tulee painottaa?
- Miten määritetään tuotteet joiden kateprosentit laskevat?
- Miten volyyymi kompensoi kateprosentin laskun?

Tutkimuskysymyksiä laatiessa oleellinen asia oli, että niiden tuli olla yhteydessä itse työn viitekehyksen kanssa. Toinen oleellinen asia oli, että tutkimuskysymykset tukivat toinen toisiaan.

2.2 Tavoitteet

Työn tavoite oli muokata tämänhetkisestä hinnoittelutavasta nykyaikainen, mutta samalla myös tulevaisuuteen tähtäävä. Uutta strategiaa luodessa tuli huomioida, että hinnoittelu olisi mahdollisimman yhtenäinen tuoteryhmien sisällä ja tuoteryhmien kategorisointia tuli tarkastella, sekä samalla optimoida katetasoja.

Henkilöstölle oli tarkoitus selkeyttää, sekä opastaa uusi hinnoittelutapa nykyisen, hieman kankeaksi jääneen tavan tilalle. Myös jälleenmyyjille tuoteryhmien alennusten yhtenäistäminen helpottaisi heidän tuoteryhmien hallintaa.

Tärkeäksi tavoitteeksi koettiin hinnoittelutyytyväisyyskyselyssä selvinneiden epäkohtien korjaaminen, sekä hyviksi koettujen asioiden säilyttäminen ennallaan. Tyytyväisyyskysely tehtiin niin tuotehoitajille kuin jälleenmyyjäverkostollemme, jonka jälkeen tuloksia verrattiin keskenään.

2.3 Mittarit

”Luotettavan tiedon saannin varmistaminen alkaa siitä, että tutkimusasetelma laaditaan oikein eli tutkitaan juuri niitä asioita, joihin tutkimusongelma liittyy, sekä siitä, että tutkimusmenetelmiä ja mittareita käytetään oikein.” (Kananen 2014, 125.)

Jotta työn onnistuminen voidaan todeta pitää se ensin mitata. Aivan kaikkea työn aikana tehtyä kehitystä/ muutosta on lähes mahdotonta mitata. Mitattaviksi kohteiksi valittiin kohteet, jotka tukivat tutkimuskysymyksiä.

Mittareina käytettiin:

- tuoteryhmän myyntiä (€)
- tuoteryhmän kate (€)
- tuoteryhmä kate (%)
- tuotteiden volyymi (kpl)

Edellä mainitut mittarit, eivät mittaa kokonaisuutta. Seurantajakso oli muutamia kuukausia, jolloin muutosta ei olisi pystynyt täysin toteamaan näillä mittareilla.

”Toisinaan monipuolisetkaan mittarit eivät näytä johtavan haluttuihin tuloksiin” (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 362.) Kehittämistehtävän yhtenä tavoitteena oli yhtenäistää hinnoittelua tuoteryhmien sisällä. Edellä mainituilla mittareilla ei olisi tätä voitu mitata. Täten yritysmaailmassa yleisesti käytettyjen mittareiden lisäksi määritettiin mittari:

- alennusryhmien määrä tuoteryhmien sisällä (kpl)

Hinnoittelustrategian kannalta on tuoteryhmiä, joissa alennusryhmien määrää ei tule laskea kilpailukyvyn ylläpitämisen takia.

3 Teoreettinen viitekehys

”Teoreettista viitekehystä kerätessä tutkija joutuu valinnan eteen siitä, mitä teorioita ja tutkimuksia hän ottaa omaan työhönsä. Yleiseksi ohjeeksi käyvät ne tutkimukset, jotka ovat oleellisia oman tutkimusongelman kannalta ja mahdollisimman uusia.” (Kananen 2015, 32.)

Muutamia teorioita kuvailemalla tutkija osoittaa, ettei ole valinnut ensimmäistä kohdalle osunutta, vaan on valinnut teorioiden joukosta omaan työhönsä sopivan. (Björklund & Paulsson 2014, 51).

Tutkimustyötä varten perehdyin useisiin erilaisiin teorioihin. Teorioiden lisäksi tarkastelin vastaavia, tai omaan kehittämistehtävääni sovellettavia esimerkkitapauksia. Kehittämistehtävää aloittaessa moni teoria vaikutti sopivalta. Teoriaa soveltaessa omaan kehittämistehtävään havaitsin kumminkin monen olevan täysin hyödytön. Seuraavissa alaotsikoissa esitellään työssä käytetyt teoriat. Teorian lisäksi kerrotaan lyhyesti valinta kyseiseen teoriaan.

3.1 Muutosjohtaminen

Hyvin yleinen puheenaihe on ”kuinka ihmiset tulisi saada mukaan”. Ydin puheenaiheelle on motivaatio saada henkilöstö tukemaan muutosta, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 1.)

Henkilöstössä yksilöiden motiivit eroavat toisistaan. Syynä ovat yksilöiden motivaattorit, jotka ohjaavat yksilöitä eri suuntiin. (Kiviranta, Raili 2010, 35.)

Jo Owen (2011, 115-116) esittää seuraavat kymmenen perustoimenpidettä jolla jokainen johtaja pystyy motivoimaan tiimensä oikein

1. Osoita että välität jokaisesta tiimisi jäsenestä.
2. Sano: Kiitos!

3. Älä halveksi tiimisi jäseniä
4. Delegoi oikein
5. Luo selvä visio
6. Luota tiimiisi
7. Ole rehellinen
8. Aseta selkeät odotukset
9. Kommunikoi
10. Älä kumminkaan yritä olla kaveri

Titteli ei tee kenestäkään johtajaa vaan ominaisuudet, asenteet ja tavat (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 42-43). Muutosjohtamista voi toteuttaa ilman johtajan titteliä, kunhan ohjaa ryhmäänsä oikealla tavalla. John Paul Kotter on luonut kahdeksan portaisen prosessikuvauksen muutosjohtamisesta, jonka käyttö ei edellytä johtajan titteliä.

John Kotterin malli:

1. Muutoksen tarpeellisuuden ymmärtäminen
2. Muutosta ohjaavan ryhmän määrittäminen
3. Selkeän vision ja strategian laatiminen
4. Viestitä muutoksesta
5. Valtuuta henkilöstö toimimaan laatimanne vision mukaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisien varmistaminen
7. Onnistumisten vakiinnuttaminen ja uusien aloittaminen
8. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen yrityksen rutiiniksi

(Valtiokonttori, 2012)

Kotterin prosessikuvaukseen voidaan hyvin soveltaa seuraavaa johtamistapaa, jonka edellytyksenä on, että on osallisena muutosprosessissa. Ensiksi ryhmässä tulee määrittää selkeät tavoitteet, jolloin pysytään saavuttamaan enemmän. Toiseksi: älä ryhdy heti toimeen, vaan esitä kokouksessa systemaattisia kysymyksiä joilla saadaan tarvittavaa tietoa. Kolmanneksi: Tarkkaile tihein aikavälein ryhmän oppimista. Korjaavat toimenpiteet ovat helpommat suorittaa välittömästi, eikä vasta koko projektin loputtua. Neljänneksi: määrittäkää jokaiselle osallistujalle hänelle sopivin työtehtävä, näin varmistetaan tehokkain työskentely. Viidentenä asiana on palautteen antaminen. Palautteen antami-

nen koetaan yleisesti hyvin hankalaksi, ja millaista palautetta voi antaa jos ei ole esimies? Vaikka ei ole esimies, voi kollegalleen antaa arvostusta. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 44-46.)

Muutosjohtamisesta muodostui jo suunnitteluvaiheessa prosessin tärkein teoria. Kehittämistehtävän aloitusvaiheessa oli tiedossa muutoksen vaikutuksen laajuus. Muutos ei koskenut ainoastaan omaa organisaatiota, vaan myös jälleenmyyjiamme, sekä lopullisia asiakkaita.

3.2 Business Process Improvement (BPI)

Pitääkö jokin seuraavista väittämistä paikkansa yrityksenne kohdalla:

- Asiakkaat antavat palautetta teidän business prosessista
- Osastosi tekee useita virheitä, tai toistaa jatkuvasti samaa
- Haluat ymmärtää kuinka osastosi tehokkuutta voi parantaa
- Olet vastuussa osastosta ja haluat ymmärtää työskentelytavan
- Osastojen välisessä kommunikoinnissa on haasteita
- Haluat parantaa osastosi tuottavuutta
- Osastojen työtehtävissä on päällekkäisyyksiä
- Aloitit uuden työn ja haluat ymmärtää osastosi työskentelytavan

Jos yksikin väittämä piti paikkansa Business Process Improvement voi auttaa. (Page 2010, 3.)

Business Process Improvement on liiketoiminta prosessin parantamista/ jalostamista. Se tähtää nykyisten prosessien hienosäätöön, kuitenkin tehostaen prosessia. BPI on hienovaraisempi tapa kuin Business Process Reengineering (BPR), jossa tuloksena saattaa syntyä massiivisia ja radikaaleja uudistuksia tai jopa koko prosessin uudelleen keksiminen.

BPI valittiin työhön juuri prosessin jalostamisen takia, koska hinnoittelusta oli vanha, vaikkakin yllättävän toimiva malli. Näin ollen vanhaa mallia oli järkevintä päivittää nykyaikaiseksi. BPI oli myös soveltuvin ratkaisu, koska siinä ei määritetä yhtä ainoaa metodologiaa vaan vaihtoehtoja voi olla useita kuten; EFQM, Six Sigma ja Lean.

EFQM -mallissa toimintaa ja tuloksia tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena organisaatiossa. EFQM koostuu yhdeksästä arviointialueesta, joista viisi liittyy toimintaan ja neljä

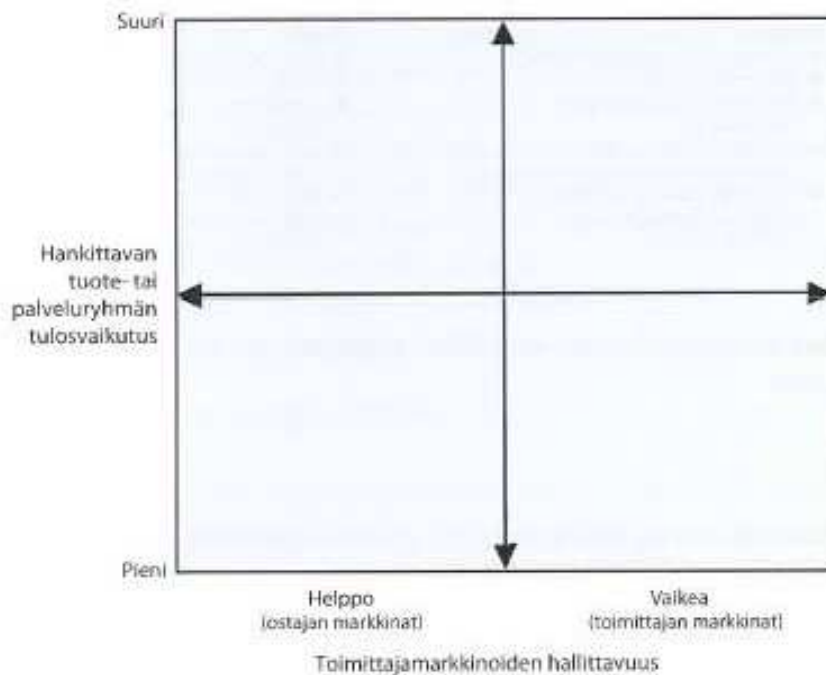
tuloksiin. Kaikilla näillä arviointialueilla on yhtä suuri painoarvo. Tärkeintä on hahmottaa valittujen toimintatapojen ja tulosten yhteys. (Opetushallitus.)

Kehittämistehtävän sopivimmaksi metodi vaihtoehdoksi osoittautui toisen autovalmistajan kehittämä Lean. Lean on Toyotan luoma ja käyttämä prosessi, joka koostuu viidestä eri vaihteesta. Vaiheet ovat: asiakkaan arvon määrittäminen, arvovirran määrittäminen, prosessin ”virtaus” (flow), imuohjaus asiakkaasta taaksepäin ja erinomaisuuden tavoittelu. (Liker 2004,7.)

Lean soveltui käytettävyydeltään parhaiten, koska nykyinen hinnoittelu oli hyvin asiakaslähtöinen, johon myös Leanissa pyritään. Lean pyrkii määrittämään asiakkaan arvon tarkalleen, ja tämän jälkeen karsimaan prosessista kaiken arvoa tuottamattoman tekemisen pois. Uusi hinnoitteluprosessi huomioi entistä tarkemmin tuotteen lisäarvoa tuottamattomat tekemiset pois, joka vaikuttaa tuotteen loppuhintaan.

3.3 Kraljicin malli

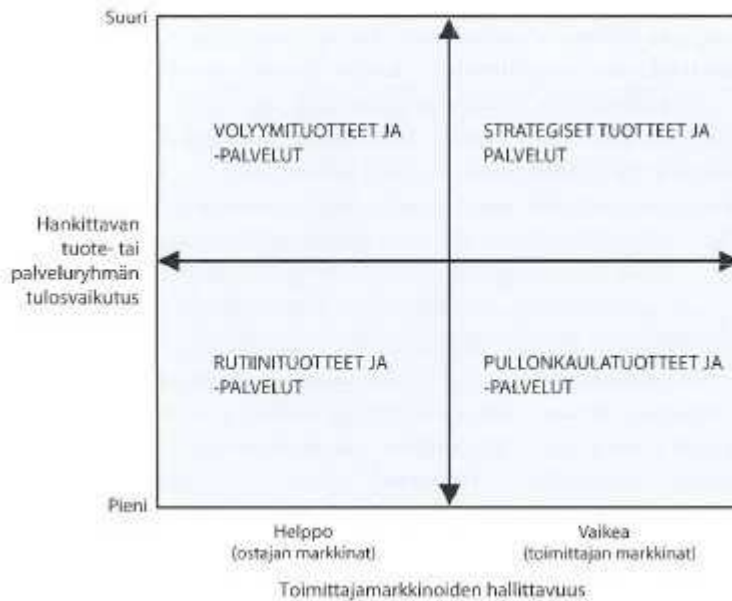
Peter Kraljicin matriisia pidetään pelkistettynä, mutta erittäin toimivana mallina hankintojen strategiseen segmentointiin. Kraljicin matriisia hyödyntäen on esitelty lähes vastaavanlaisia luokittelumatriiseja. Yksinkertaisuutensa ansiosta Kraljicin matriisi on kuitenkin käyttökelpoisempi, koska sitä pystyy soveltamaan eri aloihin ja organisaatioihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 114.)



Kuvio 4. Peter Kraljicin matriisi (Kraljic 1983, teoksessa Iloranta & Pajunen- Muhonen 2012, 116).

Kraljicin matriisi sopi tähän työhön etenkin siksi, että Kraljicin matriisi keskittyy hankittaviin tuote- ja palveluryhmiin, eikä toimittajiin. Autoalan maahantuoajalle tämä on erittäin tärkeä ominaisuus, koska yleensä toimittajia omiin hankintoihin ei ole kuin yksi.

Matriisissa tuotteet- ja palvelut ovat kategorisoitu neljään pääryhmään. Neliön vasemman reunaan sijoittuvat volyyymi-, ja rutiinituotteet, jotka ovat niin sanotusti ostajan markkinoilla. Oikeaan reunaan puolestaan tulevat tuoteryhmät, joissa ollaan toimittajan markkinoilla, kuten strategiset tuotteet ja pullonkaulat tuotteet. Tulosvaikutukseltaan suurempaan luokkaan kuuluvat neliön yläosassa olevat volyymituotteet ja strategiset tuotteet, kun taas pienempi tulosvaikutus on rutiini- ja pullonkaulat tuotteilla.



Kuvio 5. Tuotekategoriat Kraljicin matriisissa (Kraljic 1983, teoksessa Iloranta & Pajunen-Muho-
nen 2012, 118).

Jokaiselle tuotekategorialle on määritetty omat tuotteen hallinnointimenetelmät esim. va-
raston arvo, hankintatapa, sekä suuntaa-antava hinnoittelutyyli. Hyödynnä -ryhmä kattaa
täysin volyymituotteet. Monipuolista-ryhmä puolestaan pullonkaulat tuotteet. Tasapai-
nota-ryhmään kuuluvat puolestaan strategiset tuotteet ja rutiinituotteet.

Hyödynnä	Hyödynnä	Tasapainota
Hyödynnä	Tasapainota	Monipuolista
Tasapainota	Monipuolista	Monipuolista

Kuvio 6. Tuotekategorioiden hallintamenetelmät (Kraljic 1983,114)

Kraljicin (1983,115) mukaan hallintamenetelmät jakautuvat seuraavasti:

Taulukko 1. Kraljicin hallintamenetelmät (1983,115)

	Hyödynnä	Tasapainota	Monipuolista
Hinta:	alennukset	nykyaikainen	matala profiili
Varasto:	pieni arvo	puskurivarasto	varaston ylläpito
Logistiikka	minimoi kulut	optimoi valikoima	riittävä varasto

Kraljicin matriisin yksinkertaisuus mahdollisti soveltamisen erittäin hyvin organisaatioomme. Tuoteryhmiä tuli tarkistella ja sijoitella parhaiten sopivaan kategoriaan matriisissa.

Suuntaa antavalla, mutta helposti jokaiseen organisaatioon sovellettavalla matriisilla pystytään luomaan hinnaltaan kilpailukykyisiä tuotteita, joissa kokonaiskustannukset ovat huomioitu tarkasti.

4 Muutoksen toteutus

Kehittämistehtävän aihe oli jo jonkin aikaa ollut organisaation jälkimarkkinointiosaston työlliställä. Aiheeseen perehtyminen ja alustava suunnittelu aloitettiin keväällä 2015. Syksyllä 2015 aloitettiin tiedottaminen tulevasta muutoksesta organisaation sisällä. Johdon hyväksynnällä päätettiin myös tuoteryhmät, joilla muutos käynnistyi. Koska kyseessä oli kuitenkin hinnoitteluun liittyvä muutos, julkaistiin muutos kentälle vuoden 2016 alussa.

Tiedossa oli että nykyiseen hinnoitteluun oltiin melko tyytyväisiä. Parantamisen varaa on aina, joten muutos päätettiin aloittaa kun resurssit sallivat. Myös aikataulullisesti muutos oli hyvä toteuttaa, jotta kilpailukyky ei heikkenisi. Muutoksen tärkeys koettiin todella hyödylliseksi kaikkien osapuolten osalta.

Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa oma roolini oli sekä tutkijan, että kehittämistehtävän vetäjän. Toimintatutkimuksen toimivuus perustuu siihen, että sen suorittavat henkilöt joita ongelma koskee. Näin henkilöt löytävät yhdessä ratkaisun ja sitoutuvat muutokseen. Kuitenkin on syytä muistaa, ettei yhteistyö ole aina saumatonta. (Kananen 2014, 11.)

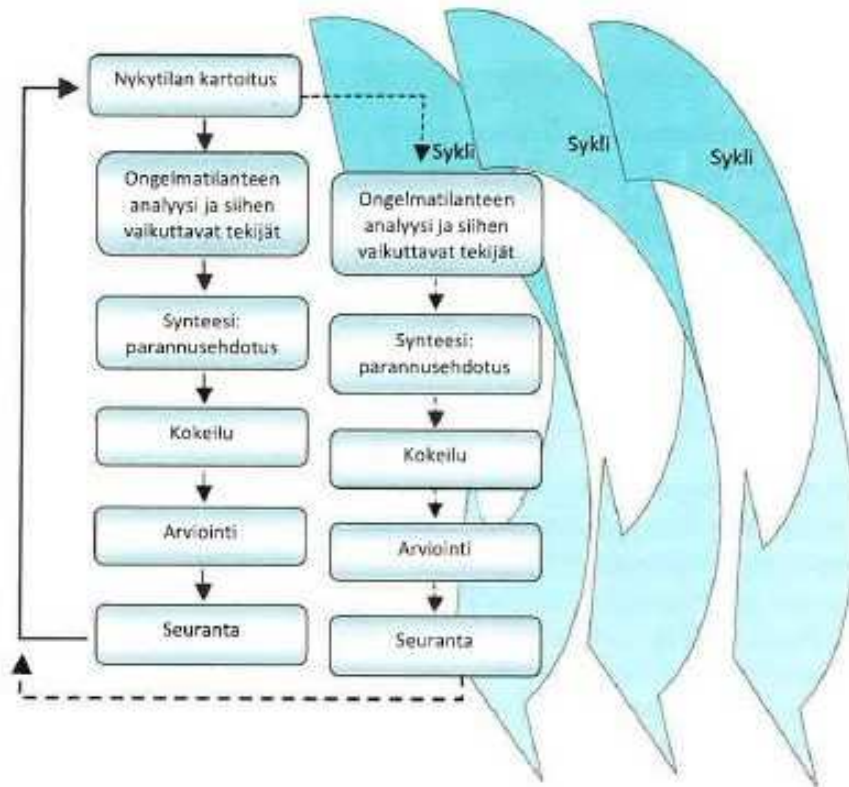
Syksyn 2015 aikana suunniteltiin tyytyväisyyskyselylomake jälleenmyyjille, joka julkaistiin heille lokakuussa 2015. Kyselyn avulla selvitettiin lähtötilannetta, ja saimme yhteistyöllä rajattua työn laajuutta.

Muutoksia julkaistiin tuoteryhmä kerrallaan. Koko massan muuttaminen kerralla olisi voinut koitua todella suureksi tappioksi. Muutoksen suorittaminen tuoteryhmä kerrallaan mahdollisti muutoksen vaikutuksen tarkkailun, sekä tarvittaessa reagoimaan mahdollisimman nopeasti, jos muutoksesta ei haluttu pysyvää.

Koko työn ajan oli myös tarkasteltava, että muutokset jotka olimme tehneet, olivat toiminnassa. Tämä toteutustapa on suoraan Kotterin muutosjohtamisesta, jota yhdistelin osittain PDCA-kehityssykliin. Muutoksia oli myös tarkasteltava taloudelliselta kannalta, ettei organisaation tai jälleenmyyjiemme kannattavuus heikentyisi.

4.1 Toimintatutkimus

Työ suoritettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksen voi suorittaa erilaisten vaiheiden kautta, mutta perusoletus on sama eli ongelman määrittäminen, ongelman ratkaisun esittäminen, ratkaisun kokeilu ja sen arviointi. Seuraavassa kuvaajassa on esitetty vaiheittain toimintatutkimus ja sen sykli. Ratkaisussa tulee ottaa muut huomioon, koska yleisesti se koskettaa eri tahoja, joilla jokaisella on omat etunsa. Näin ollen ratkaisu on kompromissi, joka on tyydyttävä mahdollisimman monelle taholle. (Kananen 2014, 34-35.)



Kuvio 7. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli (Kananen 2014,34).

Toimintatutkimuksen vaiheita noudattamalla kokeilimme hinnoitteluun erilaisia käytäntöjä, jotka arvioinnin ja seurannan jälkeen otimme joko käyttöön, parantelimme ja kokeilimme uudestaan, osan jopa suoraan hylkäsimme.

4.2 Nykytilanteen analysointi

Toimintatutkimusta aloittaessa sen hetkisestä lähtötilanteesta tietomme olivat osittain yhtenäiset, mutta silti ristiriitaiset. Lähes vastaavanlainen tyytyväisyyskysely oltiin jo muutama vuosi otteeseen tehty jälleenmyyjillemme. Näiltä kahdelta ulkoiselta toimijalta saadut tiedot olivat kumminkin ristiriidassa keskenään. Tästä johtuen päätimme kysyä asiaa vielä kertaalleen henkilökohtaisesti, ja osoitimme kyselyn suoraan kentällä asiakaskontaktissa työskenteleville varaosapäälliköille.

Lähtötilannetta selvitettiin myös organisaation omalta henkilöstöltä, jotka työskentelevät jälkimarkkinoinnin tuotehinnoittelun parissa. Koska henkilöstömäärä ei ollut suuri suoritettiin lähtötilanteen selvitys tiimipalaverissa, sekä vastaavalla tyytyväisyyskyselylomakkeella, johon jälleenmyyjät vastasivat.

Kyselyllä selvitettiin hyväksi koetut asiat nykyisessä hinnoittelussa, sekä asiat jotka vaativat pikaista korjaamista. Kyselystä saaduilla tuloksilla saatiin nykytilanne selvitettyä todella hyvin, sekä tuloksia pystyttiin käyttämään myös tutkimuksen ohjaamiseen.

Kyselyn lisäksi nykytilaa tarkasteltiin raportointiohjelman kautta. Ohjelman avulla pystymme tarkasteleman historiaa usealta vuodelta, ja sieltä saatujen tulosten perusteella määrittämään erilaisia mittareita, jotka mittasivat työssä onnistumista.

Seuraavissa kappaleissa on tarkemmin esitelty edellä mainitut lähtötilanteen selvittämiseen käytetyt seikat.

4.2.1 ABC-analyysi

ABC-analyysi on edelleen hankintatoimen ja kaupan alan käytetyimpiä työkaluja. Kuitenkaan ABC-analyysia ei tule yksin tulkita, vaan on suotavaa käyttää jotain muuta segmentointia rinnalla. Toimenpiteellä varmistetaan ettei tuoteryhmien ohjausperiaatteista tule liian yksinkertaisia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 107.)

Tuoteryhmiä on yhteensä lähes 450 kappaletta. Nämä 450 tuoteryhmää sisältävät yli 100 000 nimikettä. Nimikekohtaiseen ABC-analyysiin ei työn toteutukseen tarkoitettu aika olisi riittänyt, joten ABC-analyysi päätettiin suorittaa pääosin tuoteryhmätasolla.

ABC-analyysistä saatuja tuloksia hyödynnettiin työn useammassa vaiheessa. Ulkoista benchmarkingia varten ABC-analyysiä hyödynnettiin rajaamaan 200 menevintä nimikettä. Näillä nimikkeillä saimme yleispätevän kuvan useammasta tuoteryhmästä. Tuoteryhmäkohtaista ABC-analyysiä hyödynnettiin kategorisoimaan tuoteryhmiä Kraljicin matriisiin. ABC-analyysin ja Kraljicin matriisin yhdistämisellä oli helpompi hahmottaa tuoteryhmät joihin resursseja tulisi painottaa.

4.2.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on lyhenne sanoista Strength, Weaknesses, Opportunities ja Threats. Eli suomennettuna analyysi kuvaa vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysin avulla pystytään selvittämään esimerkiksi yrityksen nykytila vahvuuksien ja heikkouksien avulla, mutta varautumaan mahdollisiin ulkoisiin mahdollisuuksiin tai uhkiin, joita tulevaisuus tuo.

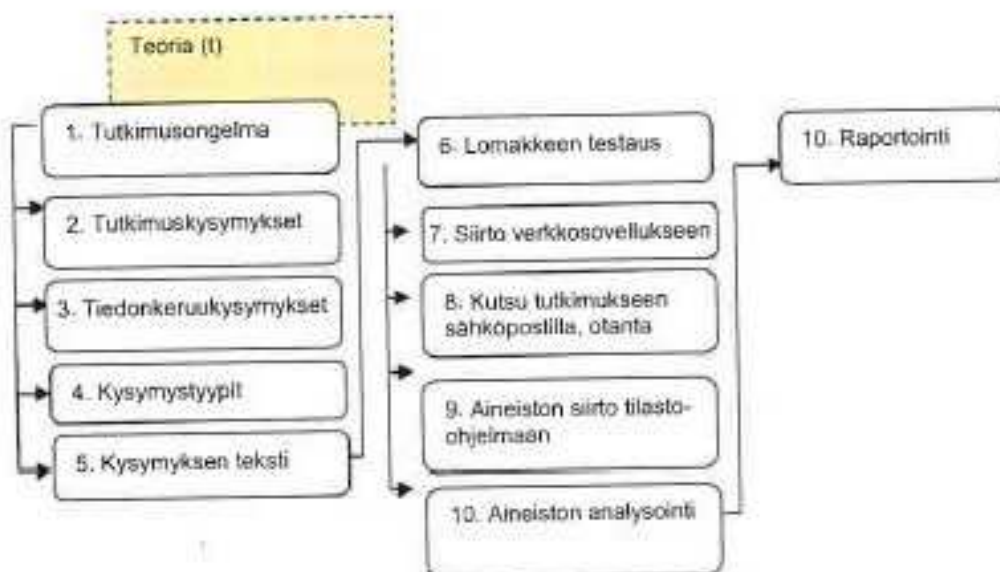
Syy miksi SWOT-analyysin valitsin työhöni oli että halusin selvittää näemmekö nykytilanteen ja tulevaisuuden kollegoideni kanssa samalla tavalla. Muokkasin SWOT-analyysin kysymysmuotoon, jonka sitten istutin tyytyväisyyskyselyyn.

- Mitkä ovat nykyisen hinnoittelun vahvuudet?
- Entä heikkoudet?
- Näetkö nykyisessä hinnoittelutavassa mahdollisia uhkia?
- Millaisia mahdollisuuksia hinnoittelulla pystytään luomaan?

SWOT-analyysi sopi mielestäni erittäin hyvin selvittämään suuren henkilömäärän näkemykset nykyhetkestä ja tulevaisuudesta.

4.2.3 Kyselylomake

Kysely (liite 2) päätettiin suorittaa verkkokyselynä Kanasen (2015) esittämän verkkokyselyn toteutusprosessin mukaisesti.



Kuvio 8. Verkkokyselyprosessi (Kananen 2015, 207.)

Verkkokysely ja perinteisen kyselytutkimus eivät juuri eroa toisistaan, sillä ne täyttävät kaikki vaatimukset sekä vaiheet. Suurimpana erona on tekninen toteutus. (Kananen 2015, 207.) Kustannustehokkaista syistä verkkokysely oli paras vaihtoehto, sillä vastaajat sijoittuivat ympäri Suomen, vastaukset tarvitsimme nopeasti ja postituslista oli jo ennuudesta valmiina. (Kananen 2015, 211.)

Jotta vastausprosentti pysyisi hyvänä, päätettiin jo suunnitteluvaiheessa rajata kysely ainoastaan varaosapäälliköille. Kyselyn saatekirje pidettiin lyhyenä, mutta riittävänä sisältämään tiedot vastausajasta, ohjeistuksesta lomakkeen täyttämiseen, sekä asian tärkeydestä ja vaikuttamismahdollisuudesta vastaajalle. Ohjelma jolla kysely suoritettiin raportoi keneltä vastauksia ei ole tullut, ja näin ollen myös ns. karhuaminen oli helppoa. (Kananen 2015, 217.)

Kysymykset luotiin kaksi-osaisiksi joissa vastaaja antaa ensiksi arvosanan asteikolla (1-6) tai vastaa kysymykseen: Kyllä tai Ei. Tämän jälkeen vastaajan piti vastata kysymyksen avoimeen osioon. Arvosteluasteikoksi valitsin 1-6, jolloin vastaajan tuli määrittää tarkemmin tyytyväisyytensä kysyttyyn asiaan, eikä vastauksiksi tulisi ns. EOS-vastauksia.

Kysymykset määritettiin kyselylomakkeeseen siten, että ne osittain kattavat tutkimusongelman tutkimuskysymyksiä. Näin myös saatiin vastaajille mahdollisuus vaikuttaa tulevaan muutokseen.

4.3 Benchmarking

Benchmarking on toimiva ratkaisu kun yritys haluaa kasvattaa nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyttä estääkseen heidän siirtymisen kilpaileville yrityksille, parantaa kannattavuutta tai varautua etukäteen tuleviin haasteisiin ja mahdollisiin uhkiin. (Tuominen 1993, 11.)

Benchmarking tapoja on lähes yhtä paljon, kun aiheesta kirjoittaneita henkilöitä. Kehittämistehtävään valittiin kolme seuraavaa tapaa, sekä ulkoiseen että sisäiseen benchmarkingiin perehdyttiin tarkemmin.

- Strateginen benchmarking
- Suorituskyky-benchmarking
- Prosessi-benchmarking

Pääpaino oli strategisessa lyhyen tähtäyksen benchmarkkauksessa, jonka avulla luotiin uudenlaista hinnoittelustrategiaa. Suorituskykyä benchmarkattiin muun muassa toimitusvalmiuden suhteen, joka vaikutti hinnoittelustrategiaan. Tuomisen mukaan prosessi-benchmarking sisältää oman ja valitun toisen liiketoimintaprosessin analysoinnin. (Tuominen 1993, 21.) Kohdallamme prosessi-benchmarking osoitti, etteivät toisten yritysten hinnoitteluprosessit olleet parhaimmat mahdolliset kilpailukykyisten hintojen luontiin ja ylläpitoon.

”Erinomaisuuden etsiminen ulkomaailmasta on hyvin suhteellinen käsite. Etsinnän tulos riippuu mitä suurimmassa määrin siitä, kuinka laajalta alueelta etsintää voi suorittaa.” (Karlöf & Östblom 1993, 46.)

Kehittämistehtävässä benchmarking toteutettiin erittäin kattavasti. Ulkoiseen benchmarkingiin vertailukohteiksi valittiin useita kilpailijoita, ja sisäinen benchmarking toteutettiin yhteistyössä valmistajan kanssa, joka pystyi antamaan myös useita vertailukohteita.

4.3.1 Ulkoinen benchmarking

Koska nimikemäärä on laaja, päätettiin sitä rajata ABC-analyysin avulla ennen benchmarkingia. Rajasimme ulkoisen benchmarkingin koskemaan noin kahta sataa nimikettä. Nämä nimikkeet kuuluvat analyysissä A ryhmään.

Seuraavaksi valitsimme automerkkien joukosta merkit, jotka koetaan suurimpina kilpailijoina ŠKODA:lle. Mukaan myös valittiin muutama sellainen merkki, jotka ovat aiemmin kuuluneet Suomen myydyimpien autojen kärkeen, mutta eivät yllä sinne nykyisin.

Nimikeluettelosta tarkistettiin nimike nimikkeeltä kilpailijoiden vastaavan, tai tarvikeosan hinta. Aiempien ulkopuolisten teettämien tutkimusten mukaan olemme yksi edullisimmista merkeistä, ja tämä tulos näkyi myös vertailua tehdessä. Poikkeuksiakin tosin löytyi, mutta pääsääntöisesti hinnat olivat edullisempia.

Pelkkä hintojen vertaaminen olisi ollut vertailuanalyysiä. Omaa prosessiamme kehittääksemme selvitin toisten yritysten hinnoitteluprosessin. Kilpailijoihin verraten suurin etumme on hinnoittelun manuaalisuus. Monella hinnoittelu on täysin automatisoitu, jolloin hinnan muodostumiseen ei pysty vaikuttamaan, joka johtaa kilpailukyvyyn heikkeneeseen.

4.3.2 Sisäinen benchmarking

Sisäinen benchmarking toteutettiin yhteistyössä valmistajan ŠKODA AUTO kanssa. Kerroimme valmistajalle ongelmastamme, ja tiedustelimme olisiko heillä tarjota apua. Valmistajalla oli tarjota käyttöömme heidän luoma kategorisointi, jossa tuoteryhmät jakaantuvat eri alennusryhmiin. Valitettavasti nopean tarkastelun jälkeen totesimme kategorisoinnin olevan lähes hyödytön. Valmistajan edustaja halusi kuitenkin tulla Suomeen kertoamaan kategorisoinnista tarkemmin, ja kuulemaan mielipiteeni minkä takia se ei sovellu Suomeen.

4.4 Kraljicin matriisi

Koska yritys edustaa Suomessa ŠKODA autojen, varaosien ja lisävarusteiden maahan-tuontia, ei kilpailevia hankintakanavia voi olla kuin muutamassa tuoteryhmässä, kuten

renkaat ja lämmityslaitteet. Varaosat ja lisävarusteet tulee hankkia valmistajalta, joten Kraljicin matriisia ei käytetty perinteiseen tapaan hankintojen toteuttamiseen, vaan hinnoitteluun.

Koska organisaatiossa ei ollut aiemmin käytetty kyseistä matriisia, tuli tuoteryhmät sijoittaa matriisin neljään kategoriaan. Sijoittaminen tapahtui vertaillen tuoteryhmän tulosvaikutusta markkinatilanteeseen. Esimerkiksi yleisimmät huolto-osat ovat tulosvaikutukseltaan suuria, mutta yleisesti niissä on myös eniten tarjolla ns. ei alkuperäisiä tuotevaihtoehtoja jolloin ne luokitellaan volyymituotteet kategoriaan. Tuoteryhmien sijoittumista matriisiin havaitsin saman asian kuin Iloranta ja Pajunen-Muhonen ”Tämänhetkinen toimintatapa jossakin kategoriassa ei ole välttämättä ihanteellinen.” (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 125) Tästä johtuen hinnoittelustrategia tuli rakentaa jokaiselle kategorialle, jotta toimintatapa olisi jatkossa parempi.

Jaottelu kategorioihin toteutettiin yksinkertaisesti excel-taulukkona, joka julkaistiin henkilöstölle.

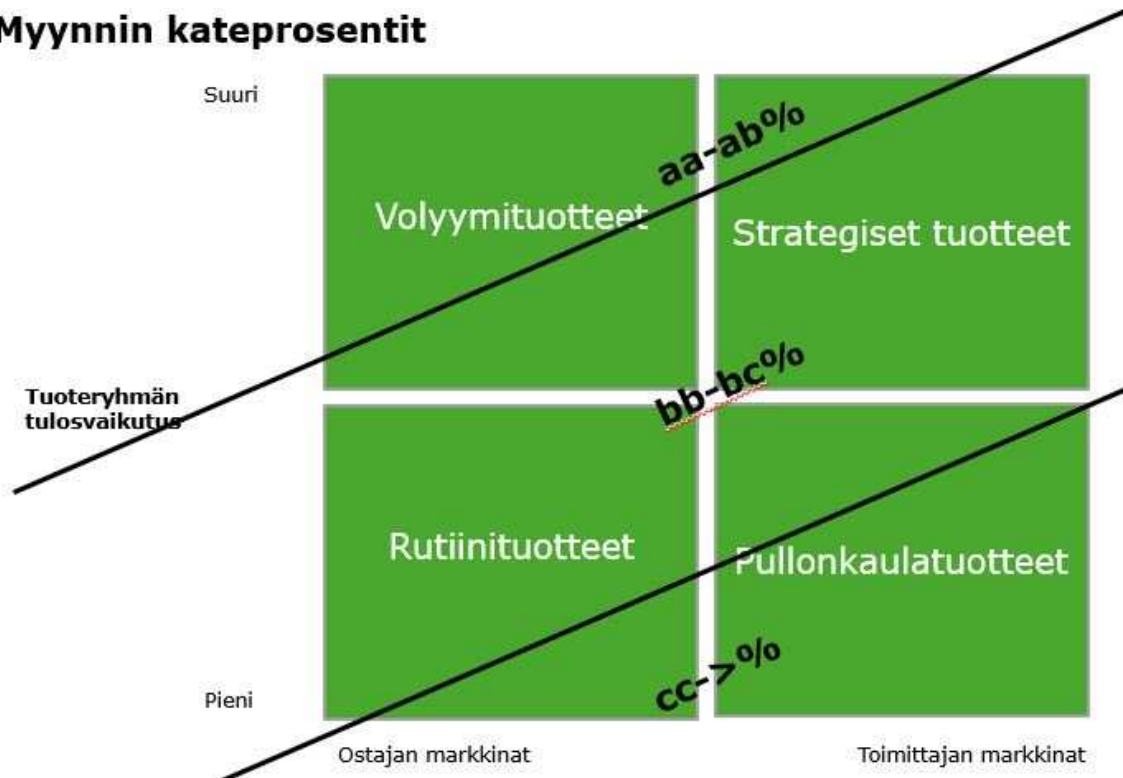
Taulukko 2. Tuoteryhmien kategoriataulukko

Tuoteryhmä	Kraljicin matriisin kategoria
MFS hammashihnasarjat	-
KGA tuulilasit	-
RCO öljynsuodattimet	-
BBA jarrulevyt	-
BBB jarrupalat	-

Liitteestä 3. löytyvät jokaisen tuoteryhmän matriisiluokitus.

Kraljicin matriisiin voi myyntihinnan katteen määrittää seuraavalla tavalla:

Myyntikatteprosentit



Kuvio 9. Esimerkki myyntikatteesta kategorioituihin tuotteisiin.

Kategorioiden suosituskatteissa tulee kuitenkin huomioida, että vaikka tuoteryhmä kuuluu volyymituotteisiin niin tuotteen aloitusvaiheessa valmistajia saattaa olla ainoastaan yksi. Myyntikatteiden tulee jatkossa mukautua tuotteen elinkaaren mukaisesti. Suosituskatteet ovat suuntaa-antavia eikä järjestelmää tulla täysin automatisoimaan, jotta nykyinen kilpailukyky voidaan ylläpitää.

Uusi hinnoittelustrategia ottaa huomioon Ilorannan ja Pajunen-Muhosen esittämät matriisin kategorioiden perusstrategiat:

- Volyymituotteet = vahva kilpailuttaminen
- Rutiinituotteet = kokonaiskustannusten minimointi
- Pullonkaulat tuotteet= saatavuuden varmistaminen
- Strategiset tuotteet= tiivis yhteistyö (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 126-127.)

Volyymituotteissa hinnoittelun merkitys tuli miettiä loppukäyttäjän näkökulmasta. Katteen tuli olla mahdollisimman pieni, jotta tuotteen hinta pystyy kilpailemaan tarvikeosan kanssa. Näin saadaan kasvatettua asiakkaan riippuvuutta merkkiorganisaatioon.

Rutiinituotteissa pyrimme kohdistamaan jälleenmyyjiemme ostot meille. Kategoriaan kuuluu useita tuotteita, joiden jokaisen hinnan tuli olla kilpailukykyinen ja hyvin saatavilla. Näillä keinoilla pyrimme keskittämään jälleenmyyjiemme ostot meille.

Pullonkaulat tuotteet ja strategiset tuotteet ovat täysin organisaatiomme markkinoita. Toisista toimialoista poiketen autoalalla eivät kuitenkaan katteet voi karata äärettömyyksiin. Esimerkiksi vanhemman autokaluston korinosien hinnat eivät voi olla kalliita, koska vakuutusyhtiöt lunastavat kuin korjauttavat autot. Kehittämistehtävää tehdessä oltiin organisaation edustaman merkin kohdalla tilanteessa, jossa vanhempaa autokantaa oli enemmän kuin uutta. Tästä johtuen kategorioihin kuuluvia tuoteryhmiä tuli hinnoitella elinkaaren mukaisesti.

Tarkemmat hinnoittelustrategiat matriisin kategorioille ovat esitetty liitteessä 6. Kyseinen liite on salattu liikesalaisuuteen vedoten.

4.5 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen toteuttamiseen valitsin John Kotterin kirjoittaman Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Adverse Conditions kirjassa esitetyn kahdeksan vaiheisen menetelmän. Syy valintaan on täysin kirjassa esitetty perustelu ”Pingviinitarinaa ovat hyödyntäneet niin ohjelmistoinsinöörit, johtajat, kotiäidit, papit, lukiolaiset kuin eläkeläisetkin pyrkiessään saavuttamaan omat tai organisaationsa tavoitteet.” (Kotter & Rathgeber 2008, 123.) Kotter on luonut vaiheista niin yleispätevät, että menetelmää pystyy soveltamaan lähes kaikkien jossa muutosta halutaan toteuttaa.

Nämä kahdeksan vaihetta voidaan jakaa neljän päävaiheen alle: Lähtökohtien valmistelu, Päätös mitä tullaan tekemään, Toteutus, Juurruttaminen. Organisaatiossa muutos toteutettiin seuraavasti.

4.5.1 Lähtökohtien valmistelu

Lähtökohtien valmistelu pitää sisällään muutoksen tarpeellisuuden ymmärtämisen, sekä muutosta ohjaavan ryhmän määrittämisen. Ryhmä joka muutosta vetää pitää sisällään oikeanlaista johtajuutta, kommunikointikykyä, analysointikykyä sekä auktoriteettia. (Kotter & Rathgeber 2008, 125.)

Yrityksen johto oli tietoinen muutoksen tarpeesta, joten lähtökohdat olivat hyvät muutoksen aloittamiselle. Ryhmä jolla muutosta lähdettiin viemään eteenpäin, koostui kolmesta henkilöstä; jälkimarkkinoinnin markkinointipäälliköstä, tuotekoordinaattorista ja hinnoitteluasiantuntijasta. Tiiviillä kokoonpanolla saimme kuitenkin täytettyä kaikki niin sanotut vaatimukset.

4.5.2 Päätös mitä tullaan tekemään

Strategian ja vision luominen tiiviillä ryhmällä oli varmasti helpompi ratkaisu, kuin jos ryhmäkokomme olisi ollut huomattavasti suurempi.

Alustavien tutkimustemme ja myöhemmin myös kyselyllä vahvistettujen tutkimusten mukaan loimme strategian sekä vision tuoteryhmille, joista muutos aloitettiin. Loimme myös karkean pitkäkän tähtäimen vision tulevasta tuotehinnoittelusta.

4.5.3 Toteutus

Toteutus lähtee liikkeelle muutoksen tiedottamisesta. Tulevat muutokset, muutoksen toteutuksen strategia ja tulevaisuuden visio kerrottiin jälkimarkkinoinnin tuotehoitajille ja aluepäällikölle yhteisessä palaverissa. Tällä tavalla sain luotua keskustelua ja rohkaistua henkilöstöä toimimaan jatkossa haluamallani tavalla. Aluepäällikkö jolla on parhain tieto kentältä, pystyi myös antamaan palautetta, sekä toimimaan tiedottajana kentälle päin.

Tuoteryhmät, joista muutos aloitettiin, tiedotettiin jälleenmyyjillemme ja seurasimme myynnin kehitystä tarkemmin kuin aiemmin. Uusien muutosten voimaantulo tapahtui aina kuun ensimmäisenä arkipäivänä, jolloin hinnastot julkaistaan.

4.5.4 Juurruttaminen

Vaikka kaikkien muutettujen tuoteryhmien myynti ei kehittynytään halutulla tavalla seurattuna aikana, päätettiin muutos jättää ennalleen. Uskoimme muutoksen olevan halutulla tavalla paljon pitkäikäisempi kuin vanha malli, ja näin ollen tulisi syrjäyttämään vanhan tavan.

4.6 Business Process Improvement

Toyota Motor Sales entinen toimitusjohtaja Robert B. McCurry on mielestäni tiivistänyt BPI periaatteen todella hyvin ” Menestyksen tärkeimmät tekijät ovat kärsivällisyys, keskittyminen pitkän tähtäimen tuloksiin lyhyen tähtäimen tulosten sijasta, panostaminen ihmisiin, tuotteeseen ja tehtaaseen sekä loputon sitoutuminen laatuun.” (Liker 2004, 71.)

McCurryn toteaman mukaisesti uutta hinnoittelua lähdettiin kehittämään pitkän tähtäimen mukaisesti, ja varautumaan siihen etteivät kaikki muutokset tuota heti haluttua tulosta. Itse tekijöihin haluttiin panostaa, jotta kaikki sitoutuisivat puhaltamaan yhteen hiileen ja näin ollen saavuttamaan loputtoman sitoutumisen laadukkaaseen hinnoitteluun.

4.6.1 Lähtötilanne

Nykyisen hinnoitteluprosessin lähtötilanne oli ajallisesti kaukainen, eikä lopulta mitään täysin virallista julkaisua siitä löytynyt. Myös kokonaiskuluihin vaikuttavat toiminnot: varastointi ja kuljetukset, eivät olleet kuluiltaan täysin selviä.

Käytännössä tämä tarkoitti, että selkeää prosessikuvausta hinnoittelutavasta ei ollut. Toiminta tuotteiden hinnoittelussa perustuu täysin tuotehoitajien oppimiin toimintatapoihin. Nämä opitut toimitavat ovat vuosien aikana muokkautuneet suuntaan jos toiseen, riippuen täysin esimiehestä.

Tyytyväisyyskysely kumminkin osoitti, ettei nykyinen toimintatapa ole täysin väärä. Näin ollen nykyisiä opittuja tapoja ei unohdettu täysin, vaan ne pyrittiin saamaan vastaamaan nykyaikaa, ja tähtäämään tulevaisuuteen.

4.6.2 Uuden prosessin tarkoitus

Kehittämistehtävän yhtenä tavoitteena oli juuri yhtenäistää hinnoittelua tuoteryhmien sisällä, jolloin käytännössä hinnoittelusta tulisi yhdenmukaista, selkeää. Koska varaosien ja lisävarusteiden menekki kasvaa kovaa vauhtia, oli asiaan puututtava vielä kun tuoteryhmiä pystyi hallitsemaan. Hinnoitteluprosessin kuvaamisella pystytään jatkossa kouluttamaan uutta henkilöstöä vastaaviin töihin, sekä selventämään koko henkilöstölle uusi hinnoittelustrategia.

4.6.3 Hinnoitteluprosessin muokkaaminen

Nykyisen hinnoitteluprosessin muokkaaminen aloitettiin perehtymällä aiempiin toimintamalleihin. Perehtyminen suoritettiin tuotehoitajia haastatteleamalla, sekä vanhempia tiedostoja tutkien. Tuotehoitajien kanssa käytyjen keskusteluiden jälkeen saatiin aikaan muutama alustava prosessikuvaus.

Näitä muutamaa mallia alettiin tarkemmin tarkastelemaan Lean kuvauksen kannalta eli: asiakkaan arvon määrittäminen, arvovirran määrittäminen, prosessin virtaus, imuohjaus asiakkaasta taaksepäin ja erinomaisuuden tavoittelu.

Asiakkaan arvon määrittäminen: Tuotetta tarkistellaan asiakkaan näkökulmasta, ja selvitetään paljonko hän on valmis maksamaan. Arvon määrittämisen jälkeen tiedetään mitä asiakas pitää tärkeänä, ja mistä on valmis maksamaan.

Arvovirran määrittäminen: Tuotteen hinta tulee nähdä kokonaiskustannuksena, joka pitää sisällään lähes kaiken, kuten varastointikulun, keräily- ja pakkauskulut, sekä toimituskulut. Yrityksen on tunnistettava arvovirrasta kannattavat, ja kannattamattomat vaiheet, jonka jälkeen kannattamattomat tulee poistaa.

Prosessin virtaus: Tuotteiden tulee liikkua, jottei turhia seisauksia synny, jotka aiheuttavat lisäkuluja tuotteelle.

Imuohjaus asiakkaasta taaksepäin: Käytännössä tuotteita tulee olla valmistettuna ja varastoituna vain tarpeeseen. Näin saadaan taas karsittua varastointikuluja pienemmäksi ja sidottu pääoma vähenee. On kuitenkin huomioitava valmistajan määrittämät standardit varastoitavaan määrään.

Erinomaisuuden tavoittelu: Ei jämähdetä uudestaan paikoilleen, vaan nykyistä prosessia tulee jatkuvasti tutkia, ja sitä kautta parantaa kokonaisuutta.

Aikataulun vuoksi esim. varastointi- ja toimituskulut selvitettiin vain yleisellä tasolla. Tulevaisuudessa näihin tullaan kiinnittämään entistä enemmän huomiota.

Tuotetta perustaessa tuotehoitaja etenee jatkossa liitteessä neljä (4) esitetyn prosessin mukaisesti.

4.6.4 Hinnoitteluprosessin julkaiseminen

Prosessikuvauksesta luotiin mahdollisimman karkea, koska sitä tullaan jatkossa kehittämään, sekä osittain asiakkaitamme paremmin palvelevaksi. Tuotteen perustusprosessi, jossa hinta määritetään, pitää olla nopea, koska loppukäyttäjä saattaa odottaa tietoa jälleenmyyjämme varaosatiskillä.

Uusi prosessi julkaistiin sähköpostitse tuotehoitajille ja laitettiin yleiseen jakoon yrityksen yleiselle verkkosivustolle, jonne kaikilla organisaatioon kuuluvilla henkilöillä on pääsy.

5 Tulokset

Toimintatutkimuksella saatiin aikaan seuraavalaisia tuloksia:

5.1 Tyytyväisyyskyselyn tulokset

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten luotettavuus riippuu populaation määrittelystä, otantamenetelmästä, sekä vastausprosentista. Seuraavien tekijöiden ilmoittaminen vaikuttaa Kanasen (2015) mukaan opinnäytetyön luotettavuuteen:

- Kohderyhmä (populaatio)
- Otosmäärä
- Otantamenetelmä
- Lähetetyt kyselyt
- Saadut vastaukset
- Vastausprosentti

(Kananen 2015, 282)

Kehittämistehtävässä hinnoittelutyytyväisyyskysely lähetettiin jokaisen valtuutetun ŠKODA huoltokumppanin varaosapäällikölle (58 henkilöä). Kysely suoritettiin lähettämällä linkki verkkokyselyyn. Näin ollen saadaan vastaus neljään ensimmäiseen kohtaan luotettavuuden kannalta.

Verkkokyselyissä on suuri riski jäädä todella pieniin vastausprosentteihin, kuten alle 10 %:n vastaajamääriin. Kuten jo aiemmin on todettu, oli kysely kuitenkin kustannustehokkaista syistä järkevintä suorittaa sähköisessä muodossa sähköpostin kautta. Jos kysely olisi toteutettu postikyselynä, johon voisin ainakin nykyisin verkkokyselyä verrata, on saatu vastaajamäärä mielestäni erittäin hyvä, kuten Mangionen (1996, 60) on sen luokitellut:

yli 85 %	erinomainen
85-70 %	erittäin hyvä
69-60 %	hyväksyttävä
59-50 %	tuskin hyväksyttävä
alle 50 %	ei hyväksyttävä

American Association for Public Opinion Research on määrittänyt verkkokyselyihin suositeltavan vastausprosentin laskentakaavan seuraavasti:

$$VV = \frac{\text{Verkkovastausten määrä (kpl)}}{\text{Verkkokutsujen määrä (kpl)}} \times 100$$

Vastausprosentin voi laskea myös toisella tavalla, jolloin vastausprosenttiluku on edellistä tapaa suurempi. (Kananen 2015, 283-284)

Kyselyyni vastauksia lähetettiin 41 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi saadaan 70,68%. Vastausprosentti on erittäin hyvä ja saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Kokonaistyytyväisyys hinnoitteluun lähtötilannetta selvittäessä oli 4.24 arvosteluas-teikolla 1 (heikko) – 6 (erinomainen). Kyselyyn saatujen vastausten yhteenveto on esitetty liitteessä 5.

5.2 Mittareiden tulokset

”Toimintatutkimuksessa, jossa pyritään muutokseen, on muutos kyettävä näyttämään toteen. Tämä tapahtuu ennen ja jälkeen -mittauksella.” (Kananen 2014, 119).

Mittareiksi valittiin yritysmaailmaan hyvin yleiset mittarit, jotka eivät kuitenkaan täysin mittaa miten muutoksessa on onnistuttu. Muutosta mitatakseni määritin sille oman mittarin, joka ei millään tapaa mittaa euroja tai katetta.

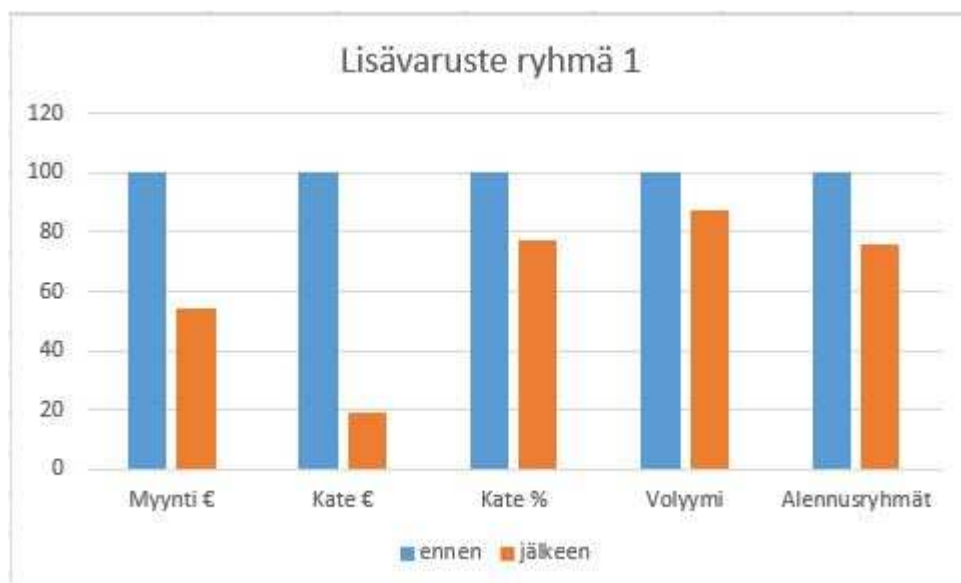
Mittareina toimivat seuraavat:

- Tuoteryhmien myynti (€)
- Tuoteryhmien kate (€)
- Tuoteryhmien kate (%)
- Tuoteryhmien volyymi (kpl)
- Jälleenmyyjien alennusryhmien määrä tuoteryhmässä

Jotta muutos ei vaikuta radikaalisti organisaation ja jälleenmyyjiemme tulokseen, valittiin kaikista tuoteryhmistä vain muutama. Liikesalaisuuteen vedoten mittareiden muutokset on esitetty prosentteina, eikä tuoteryhmiä kerrota tarkemmin.

5.2.1 Lisävaruste ryhmä 1

Tuoteryhmässä nähtiin suuri potentiaali. Todella rajuilla hinnoittelumuutoksilla oli tarkoitus siirtää kyseinen tuoteryhmä volyymituotteet kategoriaan. Tarvikevalmistajia on useita ja kyselystä saadut tulokset osoittivat, että tuoteryhmällä on mahdollisuus päästä volyymituotteet kategoriaan, kunhan hinta saadaan kilpailukykyisemmäksi.



Kuvio 10. Lisävaruste ryhmä 1 muutoskaavio

Valitettavasti muutoksen seuranta-aikana saadut tulokset eivät näytä samaa. Toisaalta muutos pidetään voimassa, jotta kuluttajat noteeraavat alkuperäisen tuotteen erittäin kilpailukykyisen hinnan.

- Myynti (€) - 45,9%
- Kate (€) - 80,7%
- Kate (%) - 22,6%
- Volyymi (kpl) -12,6%
- Alennusryhmät (kpl) -24%

Muutosta tullaan mittaamaan uudestaan pidemmän ajanjakson jälkeen, jolloin päätetään mahdollisista korjaavista muutoksista.

5.2.2 Lisävaruste ryhmä 2

Kyseinen tuoteryhmä pitää sisällään viisi ns. alatuoteryhmää. Tuoteryhmän tuotteissa suurimmalla osalla ei ole kilpailua, eli myynti tapahtuu vain meidän kautta. Silti tuotteiden menekki oli todella pientä, vaikka tuotteet ovat käytännöllisiä. Benchmarkasimme hintojamme toisten automerkkien vastaaviin tuotteisiin ja huomasimme olevamme kalliimpia. Vaikka kilpailua ei ole, päätimme määrittää asiakkaan arvon tuotteelle uudestaan. Pyrimme volyymillä kattamaan aiemmin saadun katteen.



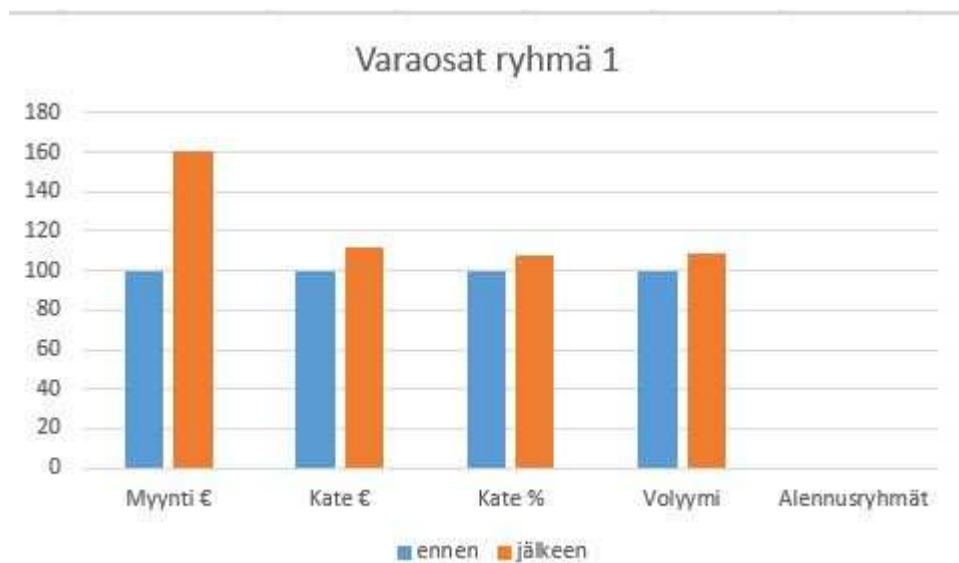
Kuvio 11. Lisävaruste ryhmä 2 muutoskaavio

- Myynti (€) -12,7%
- Kate (€) -51,1%
- Kate (%) - 40%
- Volyymi (kpl) +2,6%
- Alennusryhmät (kpl) -24%

Muutoksella saatiin aikaan haluttu asia eli volyymin kasvattaminen. Vielä tällä seuranta-jaksolla volyyymi ei kasvanut niin paljoa, että myynti ja katteet olisivat kääntyneet positiiviseksi.

5.2.3 Varaosat ryhmä 1

Varaosat eivät pitäneet sisällään yhtä tuoteryhmää, vaan koostui useammasta. Monen tuotteen kohdalla hinnoittelu vaati ainoastaan pientä hiomista. Pienillä muutoksilla tuotteista saatiin jälleenmyyjillemme kannattavampia, sekä asiakkaille markkinahintaa vastaavia.



Kuvio 12. Varaosat ryhmä 1 muutoskaavio

- Myynti (€) +61%
- Kate (€) +12%
- Kate (%) +7,6%
- Volyymi (kpl) + 8,7%

- Alennusryhmät (kpl)

Muutos osoittautui odotettua positiivisemmaksi. Kyseiset tuotteet vaativat jatkoa ajattelun huomattavasti useammin muutoksia, kun kilpailu lisääntyy. Koska ryhmä piti sisällään useamman tuoteryhmän tuotteita, alennusryhmät -mittari karsittiin pois.

5.3 Tutkintakysymysten vastaukset

Kehittämistehtävän tutkintakysymykset, sekä niiden vastaukset ovat:

5.3.1 Miten yhtenäistää tuotekategorian alennukset vaarantamatta katetta?

Kehittämistehtävän aloitusvaiheessa tuoteryhmien sisällä saattoi olla useampia erilaisia alennusryhmiä. Jokainen tuoteryhmä analysoitiin erikseen. Analysoinnin avulla varmistettiin nykyiset katteet, sekä etteivät muutokset vaikuttaisi radikaalisti katteeseen.

Analyysin ja Kraljicin matriisin avulla tuoteryhmien alennusryhmät tiivistettiin kahteen pääryhmään: nykyiset- ja vanhemmat automallit. Nykyisillä malleilla katteet nousivat tai pysyivät samoina. Vanhemmilla alennusryhmät laskivat, mutta siten mahdollistettiin voilymin nostaminen.

Uudistettu hinnoitteluprosessi tukee tuoteryhmien alennusryhmien yhtenäistämistä, jolloin jatkossa alennusryhmiin tehtävät muutokset eivät vaaranna katetta.

5.3.2 Miten määritetään kategoriat joihin resursseja tulee painottaa?

Asiakkaan arvon ymmärtämisen kannalta pikaisin muutos tulee tehdä tuoteryhmiin, joissa nähdään eniten potentiaalia myynnin kasvattamiseksi suositushintaa korjaamalla. Kehittämistehtävän aikataulun takia kysyimme asiaa kentältä, koska he ovat päivittäin tekemisissä tuotteen loppukäyttäjien kanssa. Jotta asiakkaan arvoa vastaavat hinnat pystytään jatkossa ylläpitämään, tullaan kyselyitä tekemään useammin, sekä laajemmalta vastaajamäärältä.

Tein rinnakkaisvertailun ABC-analyysistä saatujen tuloksien ja tuoteryhmien sijoittumisen mukaan Kraljicin matriisiin. Kyseinen vertailu osoittautui erittäin toimivaksi, sillä mas-
sasta erottui tuoteryhmiä, joilla ei olisi olettanut olevan potentiaalia.

Ulkoinen vertailu vahvisti aiemmin esitetyillä tavoilla saadut tuoteryhmät joihin resurs-
seja tuli painottaa.

5.3.3 Miten määritetään tuotteet joiden kateprosentit laskevat?

Aikaisempiin kysymyksiin saadut vastaukset ja tulokset määrittivät tuoteryhmät, joihin oli
muutoksia tehtävä. Tuoteryhmiä analysoitaessa havaitsin, ettei ratkaisuksi ollut muuta
vaihtoehtoa kuin pienentää kateprosenttia.

Kateprosenttia laskettiin tuoteryhmistä, joissa nähtiin mahdollisuus myyntivolyymien kas-
vattamiseen hinnan alenemisen myötä.

Muutokset tuli analysoida tarkasti ennen julkaisua. Joidenkin tuoteryhmien kohdalla il-
meni, ettei kateprosentin laskeminen olisi ollut millään tavalla kannattavaa.

5.3.4 Miten volyyymi kompensoi kateprosentin laskun?

Kehittämistehtävän seurantajakso jäi lyhyeksi vastatakseen tähän kysymykseen tarkem-
min. Seurantajaksosta saadut tulokset osoittavat, ettei volyyymi riitä kompensoimaan ka-
teprosenttien laskua. Hinnastomuutosten vaikutus asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ei
heijastunut riittävästi seurantajakson aikana. Korjaavaa toimenpidettä ei tästä johtuen
suoritettu välittömästi, vaan kyseisiä tuoteryhmiä seurataan opinnäytetyön päättymisen
jälkeen.

Ennen kehitystehtävää vastaavanlainen toimenpide suoritettiin muutamille tuoteryhmille
varaosissa, jossa volyyymi kasvoi merkittävästi ja myös myyntikate parani. Toisaalta va-
raosapuoli eroaa kilpailijamäärältään lisävarusteista, joka saattaa osittain selittää että
volyyymi kompensoi kateprosentin laskun.

6 Johtopäätökset

Kehittämistehtävän onnistuminen, arviointi sekä jatkotoimenpiteet ovat esiteltynä tässä kappaleessa omissa alaotsikoissaan.

6.1 Toimintatutkimuksen onnistuminen ja arviointi

Työn onnistumista voidaan tarkastella aikataulussa pysymisellä, tavoitteiden saavuttamisella, ja muutoksen toteutuksella.

Alkuperäinen aikataulu muuttui huomattavasti, joka vaikutti työn valmistumisen ajankohtaan. Aikataulun muuttumiseen vaikuttivat monet asiat, jotka olivat priorisoitava kehittämistehtävän edelle.

Aikataulun siirtyminen ei käytännössä vaikuttanut kehittämistehtävään radikaalisti. Tarkemmin tarkasteltuna aikataulun muutoksella oli positiivinen vaikutus. Uudet alennusryhmät ja päivitetty hinnasto oli hyvä julkaista juuri vuoden vaihteessa, eikä kesken vuoden. Aikataulun muutos mahdollisti myös tarkemman perehtymisen kehittämistehtävää koskevaan kirjallisuuteen.

Kehittämistehtävään määritetyt tavoitteet saavutettiin työn toteutuksen aikana osittain. Tavoitteena oli luoda nykyaikainen, mutta samalla tulevaisuuteen tähtäävä hinnoittelustrategia, jossa hinnoittelu olisi mahdollisimman yhtenäistä tuoteryhmien sisällä. Toisena tavoitteena oli selkeyttää henkilökunnalle uusi strategia ja siihen ohjaava prosessi. Kolmas tavoite oli tyytyväisyyskyselyssä ilmenneiden epäkohtien korjaaminen.

Aikataulun sekä tuoteryhmien määrän vuoksi uuden hinnoittelustrategian luominen saavutettiin osittain. Kokonaisuudessa saatiin uusi strategia luotua, mutta tuoteryhmäkohtaiset strategiat jäivät vajaiksi. Tuoteryhmäkohtaisia strategioita luodaan edelleen, vaikka opinnäytetyö on päättynyt.

Uusi hinnoitteluprosessi julkaistiin, sekä uusi strategia esiteltiin pääpiirteissään henkilöstölle.

Tyytyväisyyskyselyssä ilmenneet epäkohdat on korjattu, mutta opinnäytetyön jälkeen jatkuu edelleen parantaminen.

Nykyiset muutokset saatiin toteutettua, mutta tulevat muutokset tulevat varmasti vaatimaan yhtä suurta työpanosta. Muutoksen ylläpito vaatii jatkuvaa ylläpitoa, sekä tulosten esittelyä onnistuneista ratkaisuista.

6.2 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen

Teoreettinen viitekehys rajattiin kolmeen pääasiaan: muutosjohtaminen, Business Process Improvement sekä Kraljicin matriisi. Alusta asti oli selvää, että valittujen teorioiden avulla kehittämistehtävä pystyttiin toteuttamaan.

Muutosjohtamisen rooli kehittämistehtävässä oli todella merkittävä. Muutokset eivät koskeneet ainoastaan organisaation henkilökuntaa, vaan myös jälleenmyyjiamme sekä lopukäyttäjiä. Vaikutuksen kohteeksi tuli suuri määrä eri-ikäisiä ja eri taustaisia ihmisiä, joten mielestäni kyseinen teoria soveltui täydellisesti kehittämistehtävän toteutuksen onnistumisen varmistamiseksi.

Business Process Improvement (BPI) soveltui parhaiten, koska nykyinen hinnoitteluprosessi toimi kuitenkin jotenkin, mutta se tuli vain päivittää. Tästä johtuen Business Process Reengineerin (BPR) suljettiin pois. Vaikka lähtötilanteen hinnoitteluprosessista ei ollut selkeää kuvausta, oli se helppo hahmotella ja päivittää siitä nykyaikainen prosessikuvaus. Myös BPI soveltuvuus autoalalla oli parhain, sillä Toyotan Lean johtaminen soveltui parhaiten tavoitteeseen määrittää asiakaslähtöinen hinnoittelu.

Kraljicin matriisi soveltui kehittämistehtävään yksinkertaisuutensa ansiosta. Yksinkertaisuus mahdollistaa käyttäjälle matriisin sovellettavuuden, joka oli kehittämistehtävässä oleellinen seikka.

Tarkkaan määritetty ja kasattu teoreettinen viitekehys mahdollisti teorioiden yhteensopivuuden kehittämistehtävän kannalta.

6.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteellisiltä töiltä, joiksi yliopistoiden tai ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt määritetään, vaaditaan tutkimustulosten oikeellisuutta (Kananen 2014, 125). Tulosten oikeellisuutta tarkistellaan reliabiliteetilla ja validiteetilla.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan kuinka pysyvä mittaustulos on. Käytännössä tämä tarkoittaa, että uusintamittauksella saadaan sama tulos, kuin ensimmäisellä kerralla. (Ketokivi 2009, 54.)

Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä, eli mittarit mittaavat sitä, mitä niiden pitää mitata (Kananen 2014, 126). Ketokiven (2009, 60) mukaan mittareita tulee tarkistaa validiteetin eri muodoilla, ennen kuin mittarit voidaan todeta valideiksi:

- sisältövaliditeetti
- dimensionaalisuus
- konvergenssivalideetti
- erotteluvaliditeetti
- nomologinen valideetti

Toimintatutkimus koostui kvantitatiivisesta tutkimuksesta (määrällinen tutkimus) sekä kvalitatiivisesta tutkimuksesta (laadullinen tutkimus), jolloin reliabiliteettia ja validiteettia tarkastellaan kummankin tutkimusmuodon kannalta.

Kvantitatiivisen tutkimuksen (ennen ja jälkeen tulokset) reliabiliteetti voidaan osoittaa toteen taloudellisten lukujen seurantaan käytettävällä QlikView -ohjelmalla. Ohjelma kerää päivittäin tietoa hallinnointijärjestelmämme kautta, jota pystyy päivätasolla tarkastelemaan myöhemmin. Mittarit mittasivat kehittämistehtävän aikana taloudellisia lukuja, joihin ne olivat kohdistettu. Kvantitatiivisen tutkimuksen validiteetti voidaan todeta toteutuneeksi.

Kvalitatiivisen tutkimuksen (kysely) validiteetti on helpompi todeta toteutuneeksi, kuin reliabiliteetti. Aikataulusta johtuen uusinta tyytyväisyyskyselyä ei tehty, mutta tuloksen voidaan olettaa olevan lähes sama jolloin myös kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti toteutuu.

6.4 Jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyö toteutettiin ainoastaan muutamaan tuoteryhmään, koska tuoteryhmien laajuutensa, sekä organisaation kannattavuuden kannalta koko tuotesortimenttia ei olisi voitu muuttaa yhdellä kerralla.

Kuukausittain tullaan muokkaamaan muutamia tuoteryhmiä kerrallaan. Toimintatapa mahdollistaa helpomman tavan seurata muutoksesta tulleita tuloksia. Näin pystymme tekemään korjaavia muutoksia riittävän ajoissa. Jotta muutosta tapahtuu jatkuvasti, tulee se sisällyttää henkilöiden toimenkuvaan.

Luotu hinnoitteluprosessi toimii jatkossa uusien henkilöiden koulutukseen. Hinnoittelu-prosessia tullaan myös jatkossa kehittämään entisestään, kuten määrittämään tarkemmin tuotteen kokonaishintaan vaikuttavat asiat.

Ulkoisesta benchmarkingista saadut tulokset osoittivat, ettei koko hinnoitteluprosessia tule automatisoida. Mahdollinen kokonaan automatisoitu hinnoittelu heikentäisi kilpailukykyämme. Kuitenkin hinnoitteluprosessia tehostaakseen, strategiassa pysyäkseen ja hinnoittelua yhtenäistääkseen tulee nykyistä hallintajärjestelmää kehittää merkittävästi. Kehittämisehdotuksista keskustellaan ensin käyttäjien kanssa, jonka jälkeen ne esitetään IT-hankinnoista vastaavalle henkilölle.

Jatkovaa parantamista ja kehittämistä varten tullaan tyytyväisyyskyselyitä tekemään useammin. Benchmarking otetaan myös säännölliseksi toimenpiteeksi, jolla varmistetaan mahdollisuudet kehittyä entisestään esim. ottamalla oppia joltain muulta alalta kuin autoalalta.

Jälleenmyyjille järjestettävissä koulutuksissa tullaan keskittymään jatkossa enemmän tuotteen ja tuotteen hinnan perusteluun. Teoriana toimii kehittämistehtävää varten luettu Peter Hill kirjoittama Pricing for Profit kirja.

Näillä yllämainituilla jatkotoimenpiteillä voimme vahvistaa asemaamme seuraavassa väitteessä ”Automyynti myy ensimmäisen auton – hyvä jälkimarkkinointi kolme seuraavaa.

Lähteet

Autoalan tiedotuskeskus 1., http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/autoala_suomessa/autokauppa , Luettu 19.09.2015

Autoalan tiedotuskeskus 2., http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/autoala_suomessa/jalkimarkkinat . Luettu 22.9.2015

Autoalan tiedotuskeskus 3., http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/tilastot/romutustilastoja/henkiloautojen_keskimaarkeski_romutusika_maakunnittain_2014 . Luettu 22.9.2015

Autoalan tiedotuskeskus 4., http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/tilastot/ensirekisteroinnit/aikasarjat/henkiloautojen_ensirekisterointimaaran_kehitys_1956_-_2014 . Luettu 22.9.2015

Björklund, Maria & Paulsson, Ulf 2014. Academic papers and theses. To write and present and to act as an opponent. Translation: Christina Nilsson-Posada. Studentlitteratur AB, Lund

Harvard Business School Publishing Corporation 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Suom. Peltola, Aki. Art-Print Oy, Helsinki

HELKAMA. <http://www.helkama.com/> Luettu 30.9.2015

Helkama-Auto 1., <http://www.helkama-auto.fi/index.php?p=Helkamayhtiot> . Luettu 30.9.2015

Helkama-Auto 2., <http://www.helkama-auto.fi/index.php?p=HelkamaAuto> . Luettu 30.9.2015

Helkama-Auto 3., <http://www.helkama-auto.fi/index.php?p=HelkamaRent> . Luettu 30.9.2015

Helkama-Auto-konsernin vuosikatsaus 2013

Hill, Peter 2013. Pricing for Profit: How to Develop a Powerful Pricing Strategy for Your Business. Kogan Page Ltd.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Jaulus. NG Group. <http://www.automotive-ngg.com/sitefiles/1/1074/24334.asp> . Luettu 07.10.2015

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Toimittaja Teemu Makkonen. Jyväskylä

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Toimittaja Teemu Makkonen. Jyväskylä

Karlöf, Bengt & Östblom, Svante 1993. Benchmarking: tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Suom. Tillman, Maarit. WEILING+GÖÖS

Ketokivi, Mikko 2009. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Gaudeamus Helsinki University Press

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro Oy. Bookwell Oy, Juva.

Kotter, John & Rathgeber, Holger 2008. Jäävuoremme sulaa: Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Suomentanut Elina Lustig ja WSOY. WS Bookwell Oy, Porvoo

Kraljic, Peter 1983. Purchasing must become supply management. Harvard Business Review

Liker, Jeffrey K. 2004. Toyotan tapaan. Käännös: Marko Niemi. Readme.fi, Helsinki

Mangione, T. 1995. Mail Surveys: Improving the Quality. California: Sage.

Opetushallitus. EFQM-malli. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_scscscs/efqm/efqm_malli . Luettu 6.4.2016

Owen, Jo 2011. How to LEAD 3rd Edition. Pearson, Great Britain

Page, Susan 2010. Power of Business-Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency, and Adaptability. AMACOM Books

ŠKODA historia. Helkama-Auto Oy verkkoasema

Talouselämä, Korjaamoketju: Nämä uskomukset autonhuollosta ovat pelkkiä myyttejä, <http://www.talouselama.fi/uutiset/korjaamoketju-nama-uskomukset-autonhuollosta-ovat-pelkkia-myytteja-3411676> . Luettu 07.10.2015

Tuominen, Kari 1993. Benchmarking prosessiopas: opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin. Tammer-Paino Oy, Tampere

Valtiokonttori 2012. Muutosprosessin johtamisen malleja. Kotterin kahdeksan muutostohtamisen askelta. Päivitetty 14.9.2015 <http://www.valtiokonttori.fi/download/no-name/%7Bf9170d09-5bb0-449e-b03e-d2971678877c%7D/62549> . Luettu 22.2.2016

Varaosamarkkinat Suomessa (SALATTU)

Hinnoittelutyytyväisyyskysely

Liitteen sisältö

ŠKODA-varaosa- ja lisävarustehinnoittelu

1. Vastaajatiedot

Yritys
Paikkakunta
Nimi

ŠKODA-hinnoittelusta

2. Mitä mieltä olet nykyisestä hinnoittelusta?

3. Minkä arvion annat nykyisestä hinnoittelusta. (1=heikko, 6=erinomainen)

	1	2	3	4	5	6
Arvio hinnoittelusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Mitkä ovat nykyisen hinnoittelun vahvuudet?

5. Entä hinnoittelun heikkoudet?

6. Näetkö nykyisessä hinnoittelutavassa mahdollisia uhkia? Perustele vastauksesi lyhyesti tekstikenttään.

- ☐ En, miksi?
☐ Kyllä, mitä?

Jälleenmyyjäkatteista

7. Millaisia mahdollisuuksia hinnoittelulla pystytään luomaan?

- ☐ huolto-osat
- ☐ korinosat
- ☐ korjausosat, esim. jarrulevyt, jakopäät
- ☐ economy-osat
- ☐ vaihto-osat
- ☐ tilausohjautuvat

[illegible][illegible]

☐ Sopiva

☐ Liian monta

☐ Liian vähän

	1	2	3	4	5	6
Varasosat						

Lisävarusteet



14. Mihin merkkeihin ŠKODA-hintoja/kateprosentteja olette kyselyssä vertailleet?

☐ Volkswagen ☐ Toyota ☐ Ford ☐ Volvo ☐ Nissan ☐ Kia ☐ Audi ☐ Mercedes-Benz ☐ Hyundai ☐ BMW

☐ Opel ☐ Peugeot ☐ Honda ☐ Citroen ☐ Seat ☐ Mazda ☐ Mitsubishi ☐ Renault ☐ Muu, mikä

15. Muuta kommentoitavaa ŠKODA-varaosaj- ja -lisävarustetoiminnoista

Tuoteryhmien jaottelu matriisi (SALATTU)

Hinnoitteluprosessi (SALATTU)

Yhteenveto hinnoittelutyytyväisyyskyselyn tuloksista (SALATTU)

Hinnoittelustrategia (SALATTU)